



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Kultur er noget vi giver til hinanden

Projekt om kultur, ledelse og magt i et aktionsforskningsperspektiv

Sparre, Mogens

DOI (link to publication from Publisher):
[10.5278/vbn.phd.socsci.00036](https://doi.org/10.5278/vbn.phd.socsci.00036)

Publication date:
2016

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Sparre, M. (2016). *Kultur er noget vi giver til hinanden: Projekt om kultur, ledelse og magt i et aktionsforskningsperspektiv*. Aalborg Universitetsforlag. Ph.d.-serien for Det Samfundsvidenskabelige Fakultet, Aalborg Universitet <https://doi.org/10.5278/vbn.phd.socsci.00036>

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



KULTUR ER NOGET VI GIVER TIL HINANDEN

PROJEKT OM KULTUR, LEDELSE OG MAGT
– I ET AKTIONSFORSKNINGS PERSPEKTIV

AF
MOGENS SPARRE

PH.D. AFHANDLING 2016



AALBORG UNIVERSITET

KULTUR ER NOGET VI GIVER TIL HINANDEN

**PROJEKT OM KULTUR, LEDELSE OG MAGT
- I ET AKTIONSFORSKNINGSPERSPEKTIV.**

by

Mogens Sparre



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Dissertation submitted

Ph.d. indleveret: Januar 27, 2016

Ph.d. vejleder: Lektor Michael Fast, Aalborg University

Ph.d. bedømmelsesudvalg: Lektor Jeppe Gustafsson (formand)
Institut for Økonomi og Ledelse, AAU

Lektor Ditte Maria Børglum Tofteng
Afdeling for Forskning og Udvikling
UCC Professionshøjskolen

Professor Morten Levin
Institut for industrielle økonomi og teknologiledelse
Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet
(NTNU)

Ph.d. serie: Det Samfundsvidenskabelige Fakultet,
Aalborg Universitet

ISSN (online): 2246-1256

ISBN (online): 978-87-7112-488-0

Udgivet af:
Aalborg Universitetsforlag
Skjernvej 4A, 2. sal
9220 Aalborg Ø
Tlf. 9940 7140
aauf@forlag.aau.dk
forlag.aau.dk

© Copyright: Mogens Sparre

Forsidefoto: Billedet er venligst udlånt af billedkunstner Lisbeth Fast, og stammer fra en Co-produktion hvor unge elever skulle sætte nye håb i søen for fremtiden.
www.lisbethfast.dk

Trykt i Danmark af Rosendahls, 2016

Normalsider: 291 sider (å 2.400 anslag inkl. mellemrum).

CV



Mogens Sparre er 58 år, og er oprindeligt uddannet maskinarbejder i Aalborg i 1978. Efter at have arbejdet på Aalborg Værft i et par år, valgte han at skifte spor og starte på at videreuddanne sig. Først til Maskinmester, som senere blev efterfulgt af uddannelserne Merkonom, Diplomleder, HD, Cand. Merc. og Executive MBA.

De mange uddannelser er gennemført sideløbende med at Mogens Sparre har fungeret som leder i flere store organisationer som, ABB, Forsvarsministeriet, KGH, Aarhus Olie og andre større organisationer. I 2000 stiftede Mogens Sparre konsulentnetværket Wise Mind, og i 2008 stiftede han rekrutteringsvirksomheden Team Boyatzis.

Siden år 2000, har Mogens Sparre været tilknyttet flere uddannelses institutioner som ekstern lektor og fungeret som underviser på flere lederuddannelser på Akademiniveau, Cand. Merc. og MBA niveau, samtidig med hans virke som organisationskonsulent i Wise Mind og Team Boyatzis.

I nov, 2012, indgik Aalborg Universitet og MAN Diesel & Turbo (MDT) en 3-årig aftale om, at Mogens Sparre skulle have ansvaret for et kulturudviklingsprojekt på MDT, i tæt samarbejde med forskningsgruppen ORCA.

Denne afhandling er produktet af det 3-årige aktionsforskningsprojekt på MDT.

ENGLISH SUMMARY

The case study described in this dissertation draws on the hermeneutic phenomenological tradition and adopts an action research methodology. This participatory action research (PAR) project differs from traditional empirical approaches by the extent of involving the employees. The primary purpose is to improve their day-to-day work in the organization by getting more insight in the culture.

For several years, the organization that provides the setting for this study has been undergoing a comprehensive transformation process that has significantly influenced its structure, its management and its strategy, as well as the well-being and work life of its employees. Since production has been discontinued, the future of the organization now depends upon the provision of knowledge and service.

In adopting an active role, this action research project has attempted to influence, develop or change the ways in which the employees experience the intersubjective understanding and production of meaning associated with the phenomenon of culture and the way in which culture develops or is created. The management has stated that they want the culture of the organization to be transformed from the original industrial culture into an up-to-date knowledge culture.

Since we hypothesize that cultural influence must primarily originate from the management, it is management that constitutes the field in this project. Drawing on the action research platform, we chose a group of managers who would later function as co-researchers and who were called 'The Board of Culture', and a second group of co-researchers who were named 'The Young Savages'. The case study is based solely on the participants' own desire and ability to change their own and others' perception of the prevailing understanding of the culture among the organization's members.

During the 3-year project, three comprehensive culture assessments were completed. They acted as a feedback loop from the rest of the organizations leaders. The three cultural analyses demonstrated the effect of the changes on which we have been working; moreover, they have provided the basis for subsequent

reflections and new interventions in the form of workshops, concrete actions and many dialogues about the phenomena of culture, leadership, fear and strategy.

This case study has facilitated work on the understanding of change, power, fear, leadership, strategy and culture. In the spirit of PAR, initiatives were only taken up if they had been initialized or approved by participating co-researchers.

The project has led to significant and powerful results in the form of new understandings and discoveries, paradigm shifts regarding how culture creates meaning, new symbols of power, new organizational forms, new perspectives on leadership, and a reduction of uncertainty and fear.

Not only did the project address the research question of cultural influence; a clear majority of the participating co-researchers indicated that the project had had a significant positive impact on their present and future working lives. The achievement of such impact is a key ambition in most action research projects.

The project has created new models elucidating a possible link between management style and the creation of fear and uncertainty. Finally, the concept of culture was changed from a remote concept to something for which the employees themselves bear a responsibility.

Culture is something that we give to each other.

RESUME

Denne afhandling beskriver et case studie, med en videnskabsteoretisk baggrund i det fænomenologiske perspektiv. Der er anvendt en metodisk tilgang i form af en aktionsforsknings platform. Der er tale om et Participatory Action Research (PAR) projekt, som adskiller sig fra den mere traditionelle empiriske forskningstilgang, ved at inddrage og involvere de relevante medarbejdere, med det primære formål, at lave forbedringer i deres daglige virke i egen organisation.

Aktørerne i organisationen som dette case studie foregår i, har gennem flere år været igennem en stor og omfattende transformationsproces, som har haft signifikant indflydelse på organisering af struktur, ledelse, strategi og de involverede medarbejders trivsel og arbejdsliv. Produktionen er nedlagt og aktørerne skal i fremtiden leve af viden og service.

Aktionsforskningsprojektet er et forsøg på, gennem en aktiv indsats, at påvirke/udvikle/ændre medarbejdernes oplevelse af den intersubjektive forståelse og meningsskabelse omkring fænomenet kultur, og hvordan kultur skabes eller opstår. Ledelsen har formuleret et ønske om, at kulturen skal transformeres fra den oprindelige industrikultur til en moderne videnskultur.

Vi har en hypotese om, at en kulturpåvirkning primært må udspringe fra lederne og dermed udgør feltet i dette projekt lederne. Med baggrund i aktionsforskningens platform blev der udvalgt en gruppe af ledere, som efterfølgende skulle fungere som medforskere, de fik navnet "Kulturbestyrelsen" og en anden gruppe af medforskere, fik navnet "De unge vilde". Case studiet bygger udelukkende på deltagernes egen lyst og evne til at forandre egen og andres opfattelse af den fremherskende forståelse af den levede kultur blandt organisationens medlemmer.

Igennem det 3-årige projekt er der gennemført 3 omfattende kulturanalyser, som har virket som feedback loop fra den øvrige del af organisationens ledere. De tre kulturanalyser påviser en effekt af de forandringer vi har arbejdet med, og har skabt

baggrund for efterfølgende refleksioner og nye indsatser i form af afholdte workshops, konkrete aktioner og de mange dialoger om fænomenet kultur, ledelse, frygt og strategi.

Igennem dette case studie er der arbejdet med forståelsen af forandring, usikkerhed, magt, frygt, ledelse, strategi og kultur. Helt i PAR ånden er der udelukkende gennemført indsatser, som de deltagende medforskere selv har initialiseret eller godkendt.

Igennem projektet er der opnået markante og effektfulde resultater i form af nye forståelser og erkendelser, ændrede paradigmer omkring meningsskabelsen af kultur, nye magtsymboler, nye organiseringsformer, nyt syn på ledelse, reduceret usikkerheden og følelsen af frygt.

Ud over forskningsspørgsmålet om at påvirke kulturen har, et markant flertal af de deltagende medforskere oplyst, at projektet har haft en signifikant positiv indflydelse på deres nutidige og fremtidige arbejdsliv, hvilket reelt set er et nøglepunkt for de fleste aktionsforskningsprojekter.

Der er skabt nye forklaringsmodeller til at forstå en mulig sammenhæng mellem en ledelsesstil og skabelsen af frygt og usikkerhed, og endelig er begrebet kultur blevet ændret fra at være et eksternt begreb til noget, den enkelte medarbejder selv bærer et medansvar for.

Kultur – det er noget vi giver til hinanden.

ACKNOWLEDGEMENTS

I would like to say thank you to

Hanne, Michael, Kim, Solveig, Ida, Kjartan, Dennis, Niels, Lars, Lene, Susanne, Brian, Connie, Thomas, Christoffer, Jan, Line, Trine, Kim, Christian, Jonny, Jytte og sidst men ikke mindst Poul Knudsgaard for at have modet til at lade mig "rode" i din organisation.

1000 Tak til jer alle.

INDHOLDSFORTEGNELSE

Indledning	xv
Kapitel 1. Baggrund.....	19
Kapitel 2. Afhandlingens videnskabelige vision.	25
2.1. Præsentation af projektets problemstilling.	26
Kapitel 3. Problemformuleringog forskningsdesign.	31
3.1 Fra problemformulering til mulighedsformulering.	32
3.2 Mulighedsformuleringen	43
3.3 (Provisorisk) år 1 og 2.....	43
3.3.1 Problemformulering år 3.	44
Kapitel 4. Forskningsdesign.	45
4.1. Medforsker begrebet.	52
4.2. Den organisatoriske kontekst.	57
4.3. Den narrative tilgang til organisation	72
4.4. Det organisatoriske element kaldet Sitemanagergruppen	78
4.5. Kulturbestyrelsen	80
4.6. De unge vilde	83
4.7. Sammenfatning	84
Kapitel 5. Videnskabs-teoretiske antagelser.	88
5.1. Min ontologi & Epistemologi	88
5.2. Hvad forstås ved Livsverden begrebet?	95
5.3. Livsverden og Intersubjektivitet.....	98
5.4. Hvad er en realitet? Hvad er en sandhed?	100
5.5. Intentionalitetsbegrebet i fænomenologien	105
5.6. Delkonklusion	107
Kapitel 6. Metodiske konsekvenser.	109
6.1. Empirien i dette projekt i et fænomenologisk perspektiv.....	111
Kapitel 7. Aktionsforskningens DNA.	115
7.1. Min forståelse af aktionsforskningen	118

Kapitel 8. Organisationskultur hos MDT.	125
8.1. Kultur i et fænomenologisk perspektiv	141
8.2. Kulturanalyser i organisationer	145
8.3. Informations, kontrol og belønningssystemer	164
8.4. Organisationskultur med elementer af frygt	167
8.5. Sammenfatning	172
Kapitel 9. Ledelse	175
9.1. Lederens usikkerhed	184
9.2. Sammenfatning	193
Kapitel 10. Magt & kultur	194
10.1. Individets viden, magt og afmagt	194
10.2. Den normaliserede magtanvendelse	206
10.3. Magt og kultur	208
Kapitel 11. Kulturanalyserne	216
11.1. Den første kulturanalyse	217
11.2. Den anden kulturanalyse	226
11.3. Den tredje kulturanalyse	238
11.4. Kulturanalysernes effekt på kulturprojektet	245
Kapitel 12. De specifikke kontekster	248
12.1. Tillidsmands konteksten 2013	254
12.2. Site Manager møde konteksten 2013	255
12.3. Mødet mellem lederen og forskeren	256
12.4. Det tilfældige møde og det knap så tilfældige møde	257
12.5. Medforskeren i workshops	259
12.6. Sammenfatning	260
Kapitel 13. Samtaler om kultur	262
Kapitel 14. Ledermøderne	274
14.1. Ledermødet og lederen	274
14.2. Bliver vores usikkerhed til frygt?	283
14.3. Position og positionering	287
14.4. Selvets muligheder for handling	291

Kapitel 15. Medforskernes indsatser	295
15.1. De unge vildes indsatser 2013/14.....	296
15.2. Kulturbestyrelsens indsatser 2013/14.....	301
15.3. Kulturbestyrelsen og De Unge vilde fusionereR.....	303
15.4. Medforskernes skabte en Site Strategi	310
15.5. DELKonklusion.	317
Kapitel 16. Medforskernes læring.	319
16.1. Dataindsamling – De kvalitative undersøgelser	320
16.2. Relationen mellem medforskernes og forsker.	321
16.3. Kvalitative udsagn fra medforskernes i MAN projektet.	324
16.4. Konklusion på medforskernes tilbagemeldinger.	339
Kapitel 17. Sammenfattende analyse.....	341
Kapitel 18. Konklusionen	363
Kapitel 19. Projektets videnskabelige bidrag.	374
19.1. Mit bud på en ny kulturmodel	378
Kapitel 20. Perspektivering	386
Litteraturlisten	394



















FIGUR OVERSIGT

<i>Fig.</i>	<i>Side</i>	<i>Beskrivelse</i>
1	17	Bindeleddet mellem MDT og AAU er aktionsforskningen
2	20	Projektets indhold og teorisøjler som vi forventer skal indgå.
3	43	Det overordnede design for projektet på MAN Diesel og Turbo i Frederikshavn, 2012-2015.
4	44	Billede af mit kontor ude i produktionsområdet på MDT
5	47	Dette stillingsopslag blev offentliggjort i organisationen.
6	48	Et eksempel på en ansøgning om at deltage i projektet.
7	51	Oversigt over interessenterne opgaver i projektet
8	66	Drejer & Printz funktionalistiske model om Crazy Time
9	71	Mit bud på en forklaringsmodel for meningsdannelsen mellem to subjekter.
10	80	Eksempler på resultater fra kulturbestyrelsens workshop i august 2013
11	81	Billede af De unge vildes vision
12	85	Den samlede aktivitetsoversigt over afhandlingen
13	117	Aktionsforskningens paradigme
14	119	Bargals krav til god aktionsforskning
15	137	Martins tre perspektiver på kultur.
16	148	Engeströms model for et virksomhedssystem
17	152	De forskellige opfattelser af kulturens placering og indhold i forhold til Schneiders model
18	153	Eksempel på en slides fra workshop om kultur og metaforer
19	160	Scheins indlejringsmekanismer
20	161	Analyse af de kvalitative udsagn i 2013, 2014 og 2015
21	164	Belønningskrus
22	164	Måling: Om 5 år er jeg også ansat i MDT
23	165	I vores organisation render vi ikke med sladder.

24	177	Forholdet mellem læring, sprog, viden og magt,
25	201	Relationen mellem magtanvendelsen og så Compliance og Adherence
26	202	Ved uventet magtanvendelse stiger afmagten og modstanden, - dermed skabes der rum for en frygt.
27	205	52 % af lederne mener ikke at site managergruppen er gode nok til at kommunikere.
28	215	Eksempel på en af de kvantitative målinger, som her viser at 32 % føler de har de nødvendige informationer
29	218	Om 5 år er jeg også ansat her
30	223	Informationen om, hvad der sker på Site Frederikshavn er tilfredsstillende.
31	224	Udviklingen omkring lederens leders evne til at motiverer
32	227	Udviklingen i kendskabet til mission, vision og strategien.
33	231	Jeg vil gerne anbefale vores organisation som en spændende arbejdsplads.
34	234	Udviklingen af MUS samtalerne
35	235	Udviklingen i informationen på MDT
36	235	Organisationens strategi er godt formidlet for mig.
37	241	Respondentanalysen
38	253	En typisk dagsorden til en workshop
39	276	Min version af NUZO modellen
40	279	En metafor for sammenhængen mellem magt og modstand. Lille frygt.
41	280	En metafor for sammenhængen mellem uventet magtanvendelse og modstand. Stort frygt element.
42	290	Workshop for DUV i 2013
43	291	Årshjul for DUV
44	292	Eksempel på en aktivitetsplan for DUV
45	292	Eksempel på gruppens arbejde
46	293	Eksempel på indsatser fra DUV
47	293	Et eksempel på hvordan vi styrede de konkrete indsatser

48	295	Et eksempel på en dagsorden for kultur bestyrelsen
49	296	Kulturbestyrelsens indsatsområder
50	296	Kulturbestyrelsens værdier
51	297	Medforskernes nye dagsorden efter fusionen
52	299	Der arbejdes med at sætte billeder på kulturen
53	300	Der blev skabt en række temaer som vi skal arbejde med fremadrettet i den nye gruppe.
54	301	Der blev skabt en række temaer som vi skal arbejde med
55	302	Medforskernes anbefalinger til ledelsens fremadrettede arbejde
56	304	Kulturbestyrelsen, De Unge Vilde og Site Manager gruppen skulle genere hvert et strategiplæg, som så skulle sammenskrives.
57	305	Kulturbestyrelsens strategiplæg
58	306	Kulturbestyrelsen havde også konkrete oplæg til fokusområder
59	306	De unge vildes oplæg til en mission og vision
60	307	Det gode skib Alpha og Alpha kulturen skal på museum
61	307	Den nye mission
62	308	Et udpluk fra en af SWOT analyserne
63	308	Vi vil være Nordjyllands bedste arbejdsplads i 2020
64	309	Sitens nye fokusområder
65	310	Den nye strategi skal så udmøntes i konkrete indsatser i de kommende år.
66	312	Opslag om strategikursus
67	346	Væltepeterens udgangspunkt
68	347	Når man oplever at kulturen er påvirket eller ude af balancen
69	348	Introduktionsprogram for nye medarbejdere. Vedtaget i 2015.
70	351	De 3-4 analyser har virket som feedback til aktionsforskningsprojektet
71	357	Videns produktion mode 1 eller mode 2, Inspireret af artiklen af Christiansen, Wellendorf og Vest, 2004
72	375	Væltepeterens indhold
73	376	En illustration af en kultur ude af balance p.g.a. massiv påvirkning

Oversigt over bilag på USB-stik. Fortroligt materiale

Name	Date modified	Type	Size
 DUV	21-12-2015 12:57	File folder	
 Interviews 2014	12-01-2016 11:18	File folder	
 Interviews_2013	12-01-2016 11:18	File folder	
 Interviews_2015	02-12-2015 15:18	File folder	
 Kulturanalysen 2013	26-01-2016 08:18	File folder	
 Kulturanalysen 2014	26-01-2016 08:18	File folder	
 Kulturanalysen 2015	26-01-2016 08:11	File folder	
 Kulturbestyrelsen	21-12-2015 14:21	File folder	
 MAN	26-01-2016 08:18	File folder	
 Medforskeranalysen	12-10-2015 15:38	File folder	
 Mødereferater_SM_2013	26-01-2016 08:15	File folder	
 Mødereferater_SM_2014	18-02-2015 09:46	File folder	
 Produkter	26-01-2016 08:19	File folder	
 Strategi	15-10-2015 16:03	File folder	
 Videoer 2014	02-12-2015 14:25	File folder	
 Videoer 2013	02-12-2015 13:34	File folder	
 AAU	26-01-2016 08:15	File folder	
 00_PhD_bilag	26-01-2016 08:30	Microsoft Word-d...	8.722 KB

Indledning

En eftermiddag i august 2012 efter en veloverstået Cand. merc. eksamen, spurgte Lektor ved Aalborg Universitet, Michael Fast, om jeg ville overveje at fortsætte i et Ph.d. forløb i forskningsgruppen ORCA. Da netop *dette* havde været en drøm i mange år og den direkte årsag til, at jeg på trods af en moden alder, netop havde afsluttet en kandidatgrad, svarede jeg naturligvis straks ja. Den dag står stadig som en rigtig god dag i mit liv, da det at kombinere undervisning, forskning og konsulentarbejde fremstår som en fantastisk fremtidig arbejdssituation.

Mange års virke som leder og konsulent for organisationer, projekter og mindre teams, har skabt en indre drivkraft til at formidle de mange oplevelser og erfaringer, jeg har gjort mig. Denne formidlingstrang giver, hos mig, automatisk også en lyst til fordybelse og søgning efter nye indsigter.

Siden 2000 har jeg fungeret som selvstændig konsulent og arbejdet med flere store organisatoriske forandringsprojekter. Gennem disse forandringsprojekter har jeg opnået stor indsigt i den almene sociale boligbevægelse i Aalborg og da mit Cand. merc. kandidatprojekt omhandlede netop sådanne forandringsprojekter, havde jeg et brændende ønske om at skrive en Ph.d. om strukturen i den Aalborgensiske boligbevægelse. I mit opklaringsarbejde med at afklare behov og muligheder kunne jeg konstatere, at stort set alle mulige interessenter i et sådant projekt synes rigtig godt om ideen, hvorfor jeg arbejdede ud fra at det nok skulle lykkes at finde finansieringen til min nye Ph.d. tilværelse.

I efteråret 2012 var jeg til en lederkonference i Brønderslev. På denne konference var Poul Knudsgaard (PK), MAN Diesel & Turbo, på talelisten. PK, som jeg tidligere havde mødt på et lederudviklingsforløb i 1997-98, var blevet udnævnt til Vicepræsident i MAN i Frederikshavn. I en pause på konferencen talte jeg med PK og da han spørger til mit nuværende virke, fortæller jeg ham, at jeg påregner at

opstarte et Ph.d. forløb på AAU. Helt spontant udbryder PK; - *et Ph.d. projekt – vildt – ved du hvad – det skal du da lave oppe på MAN.*

Da jeg møder PK er jeg allerede langt fremme med en beskrivelse af et andet projekt omhandlende nogle almene boligforeninger i Aalborg, så mit ureflekterede svar var et nej tak til PK. Efter en kort betænkningstid blev jeg alligevel så nysgerrig på PKs tilbud, at jeg kontaktede ham og spurgte om hans tilbud stadig stod ved magt. Det gjorde det heldigvis, og i november 2012 kunne vi starte projektet op i MAN Diesel og Turbo i Frederikshavn.

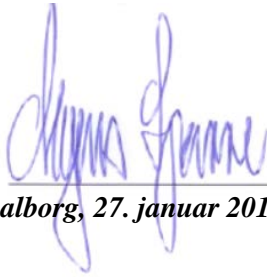
PK havde igennem længere tid arbejdet aktivt med, at hans store transformation af organisationen fra produktions- til vidensorganisation også skulle kunne finde klangbund i organisationen. Et 3-årigt forløb blev beskrevet og godkendt af såvel Aalborg Universitet som MAN Diesel & Turbo.

Denne afhandling er finansieret af MAN Diesel & Turbo (MDT) med 50 % og Aalborg Universitet med 50 %. På MDT fik jeg en rigtig flot modtagelse, og igennem hele projektet har der været en god støtte og opbakning til mit virke, hvilket jeg er dybt taknemlig for. En særlig tak skal naturligvis lyde til ”Kulturbestyrelsen” og ”De unge vilde” samt Site Managergruppen på MDT. Det har været et stort privilegium at lære jer at kende. Uden PKs store mod, var dette projekt aldrig blevet til noget, - så en meget speciel tak til PK.

Det privilegium, at få lov til at gennemfører et aktionsforskningsprojekt med en meget stor medarbejderinvolvering i en visionær industriorganisation, er en stor gave, som vil være en del af min personlighed i resten af min aktive erhvervskarriere. Den oplevelse, jeg har fået med de lokale medforskere på MDT, har været så livsbekræftende. Jeg skylder alle på den virksomhed en stor tak. Mine forskningskollegaer i ORCA og i Dansk Aktionsforsknings Netværk(DAN) har været til stor glæde og nytte for min realisering af denne Ph.d. afhandling. Michael Fast har været min trofaste vejleder og mentor igennem hele mit virke på Aalborg Universitet og uden hans enorme engagement og viden, ville jeg slet ikke kunne

være kommet i mål. Jeg er meget taknemlig for, at Michael har troet på mig hele vejen.

Jeg har med denne afhandling opfyldt min livsmission om at fuldende min transformation fra håndværker til akademiker og jeg har en fremtidsvision om, at kunne bruge resten af mine dage med at være mentor for andre mønsterbrydere på Aalborg Universitet.

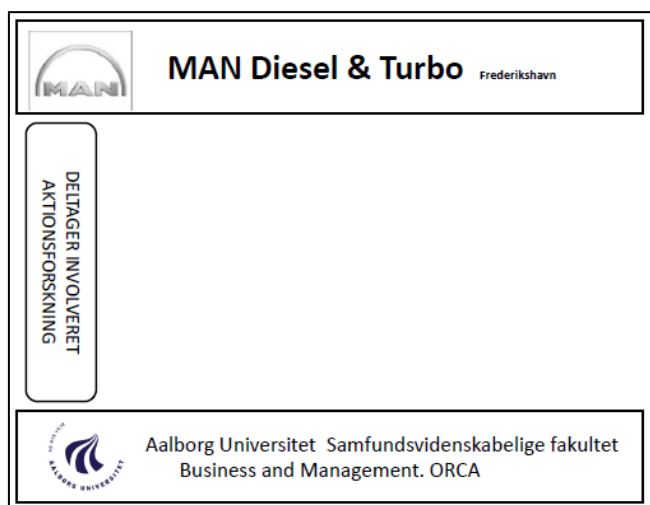
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Søren Gammel', written over a horizontal line.

Aalborg, 27. januar 2016

KAPITEL 1. BAGGRUND

I dette kapitel vil jeg give en introduktion til aktionsforskningsprojektet og den involverede case virksomhed. Afsnittet er vigtigt for at forstå baggrunden for de involverede aktørers indbyrdes kompetence og relationer i projektet. Empirien i et aktionsforskningsprojekt er altomfattende og totalt uhåndterlig. Alt er jo relevant. Fortiden, nutiden og forventningerne til i morgen er relevante. Medarbejderne og deres individuelle livsverdner er relevante. De mange daglige dialoger er ALLE relevante. Omgangstonen på ledermødet, i kantinen, på gangen og i pressede situationer. Alt er relevant empiri. Netop derfor er den detaljerede beskrivelse afgørende for at forstå forløbet.

Da interessenterne, Aalborg Universitet, herefter benævnt AAU og MAN Diesel og Turbo, herefter benævnt MDT, samt jeg selv havde underskrevet en aftale om et Ph.d. forløb, gik vi i gang med at drøfte struktur og tilgang til projektet. MDT så muligheden for at tilknytte en erfaren organisations udviklingskonsulent til virksomheden i en længere periode, og AAU samt jeg selv ville gerne lave et forskningsprojekt. Det ville have været muligt at tilgå projektet med en fænomenologisk tilgang, men vi valgte at tage udgangspunkt i et aktionsforskningsperspektiv, for at imødekomme ønsket om en aktiv udviklingsproces omkring kulturen i MDT.



Figur 1. Bindeleddet mellem MDT og AAU er aktionsforskningen.

Figur1. skal illustrere, at vi binder de to organisationers interesser sammen ved at igangsætte et aktionsforskningsprojekt. Da forskningsspørgsmålet omhandlede MDT's kultur var jeg klar over at vi måtte arbejde med andre kompetence og vidensområder end aktionsforskningen. Det måtte blive overvejelser omkring ledelse, organisationsudvikling, strategi, magt, trivsel, kultur, forandringer og mange relaterede emner.

Lektor ved AAU, Michael Fast har igennem sit 30-årige virke på AAU primært fokuseret sit arbejde omkring organisationsfilosofi og videnskabsteori. En profil som Michael Fast og forskningsgruppen **Organizational Renewal Creativity Applied**, herefter benævnt ORCA, er således et rigtigt godt match til en organisations konsulent med stor empirisk erfaring. Schutz (2005) arbejder med et begreb, han kalder hverdagslivets common sense, som er en slags intersubjektiv kulturel fælles verden, som vi lever i sammen med og blandt andre mennesker (Schutz, 2005, s31). Mange års virke som konsulent må kræve, at denne erhvervede hverdags common sense skal udfordres, for at der kan skabes ny viden og til den rolle er tilhørsforholdet til forskningsgruppen ORCA ideel.

Platformen for dette projekt er tilhørsforholdet til ORCA på AAU. Forskningsfeltet er ledergruppen i organisationen MDT, som indgår i forskningsprojektet i form af de medforskere (ledere i MDT) som har valgt at deltage, samt undertegnede som forsker. Det element, der skal binde feltet sammen med forskningen, er det fælles deltagerinvolverende aktionsforskningsprojekt. Et solidt forskningsmiljø på AAU og en spændende virksomhed bundet sammen af et aktionsforskningsprojekt er således udgangspunktet.

Den øverste ledelse i MDT havde som udgangspunkt et stort ønske om, at projektet skulle fokusere på at arbejde med den eksisterende industrikultur, som medarbejderne i daglig tale benævner ”Alpha-kulturen”, opkaldt efter virksomhedens succesperiode med leverancer af Alpha motorer og drivenheder. Siden nedlæggelsen af produktionen i af motorer i Frederikshavn i 2009, hvor 550 medarbejdere mistede sit arbejde, har fabrikken levet af service og viden. Det

faktum at organisationen skulle kunne leve af service, kunne ledelsen ikke se afspejle sig i deres oplevelse af kulturen. Mange ledere i MDT så mere kulturen som et forsøg på at komme tilbage til de gode gamle produktionsdage. Derfor var der fra ledelsen et ønske om, at projektet skulle fokusere på at påvirke den nuværende kultur og gerne forsøge at skabe en påvirkning, som kunne resultere i at skabe en mere vidensbaseret kultur, som afspejler den nye arbejdsform og de nye produkter.

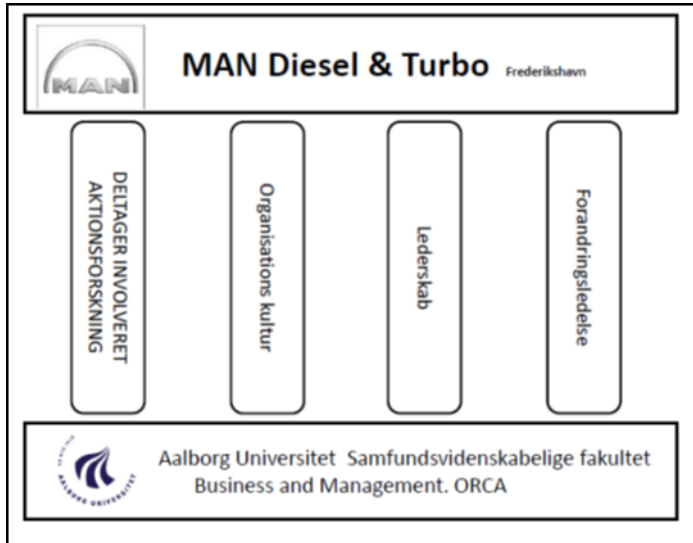
AAU har en også væsentlig interesse i et projekt med det omkringliggende erhvervsliv. Etableringen af en relation til erhvervslivet og en sammenkædning af forskningen til det eksterne miljø er et element i universitetets strategi¹. De mange studerende anvender megen tid ude i de omkringliggende organisationer, hvor de får muligheder for at gøre egne erfaringer. Herudover skal denne viden også afspejle sig i den forskningsbaserede undervisning på universitet.

Bindeleddet mellem MDT og Universitet er et defineret aktionsforskningsprojekt, og da emnet der ønskes påvirket er kultur, må der skabes fokus på nogle af de elementer vi tror der er med til at skabe en kultur, og de elementer, som virker umiddelbart legitime at medtage som væsentlige undersøgelseselementer i et sådant projekt er; organisationskultur, ledelse, herunder forandringsledelse.

En del af min forforståelse omkring kultur og forandringsledelse har været udslagsgivende for nogle teoretiske refleksioner over hvilke teoretiske bidrag der kunne være relevante, og det har resulteret i en umiddelbar udvælgelse af disse 4 teori elementer, (fig 2) som så har været styrende for artikel og litteratursøgningen for forskningsprojektet. Videnskabsteori og metode er et væsentlig fokusområde for projektet, fordi vi med en aktionsforskningstilgang skal huske, at have ekstra fokus på forskningselementet, og netop derfor har videnskabsfilosofien været et vigtig omdrejningspunkt i de refleksive diskussioner med medforskerne. Der er arbejdet

¹ <http://www.strategi.aau.dk/>

med at kombinere traditionel samfundsforskning med mit perspektiv, som er eksistentiel fænomenologi sammen med aktionsforskningen.



Figur 2. Projektets indhold og teorisøjler som vi forventer skal indgå.

Schutz (2005) skriver, at en forsker aldrig kan indgå som konsociat² i et interaktionsmønster sammen med aktørerne på den sociale scene uden at opgive sin videnskabelige indstilling (Schutz, 2005, s69). Når Schutz skriver sådan, er det fordi han mener, at selv om man gør sig umagen og forsøger at blive medlem af den gruppe man skal arbejde med, og som jo netop er aktionsforskningens hensigt, nemlig at forskeren skal indgå aktivt i en relation med de involverede parter (Bargal, 2006, s369), vil forskeren altid vedblive at være et fremmedelement i organisationen. At jeg blev omtalt som ”studenten” af den øverste ledelse og ”forskeren” af medforskerne viser, at jeg aldrig helt blev en naturlig del af gruppen, og det er netop den pointe Schutz påpeger. Selv om jeg deler Bargals ideer om

² Konsociater er når man er gensidigt engageret i hinandens biografi – en vi-relation. (Schutz, 2005, s39)

forsøget på inklusion for at kunne skabe rum og plads til den videnskabelige udfoldelse også i aktions forskning, må det konstateres at dette nok aldrig er en reel mulighed. Dette betyder så også en slags frihed, idet jeg så ikke indgår i den organisatoriske magtstruktur, og af mange blev opfattet som en slags organisatorisk fri fugl, og med denne positionering opnåede jeg en stor fortrolighed blandt medforskerne.

Den overordnede struktur, forstået som fænomener der synes relevante at reflektere over på dette aktionsforskningsprojekt skal ses som de fire videns søjler, som forbinder MDT med AAU. Det er blevet til mere end 90 hele arbejdsdage på MDT i Frederikshavn, hvor jeg har arrangeret workshops, foredrag, konsultation, dialoger og interviews med en stor andel af medarbejderne.

Aktionsforskningsprojektet omhandler en enkelt organisation og der inddrages ikke væsentlig empiri³ fra andre cases. Jeg vælger derfor at betragte casen i det teoretiske perspektiv som et casestudie i en industriorganisation. Casestudiet er formet som et aktionsforskningsprojekt, som i denne afhandling er gennemført i en organisation, hvor der hver dag kæmpes om de altid knappe ressourcer såsom tid, mennesker og penge. Som det blev præciseret af PK på et site managermøde i 2014, har den daglige drift og betjening af organisationens kunder altid første prioritet. Alle andre aktiviteter må herefter kæmpe om de resterende ressourcer.

Der pågår til stadighed flere parallelle udviklingsprojekter og strategiprojekter i denne specifikke organisation. Især et stort Supply Chain Management projekt, ”Valcon projektet”⁴ og et strategi projekt med navnet ”Commercial Knockout” har sammen med flere sub-strategiprojekter i denne periode haft en markant og stærk indflydelse på organisationens ressourcer. De mange udviklingsprojekter har

³ Som konsulent med en mangeårig erfaring i forandringsprojekter medbringer forskeren en forforståelse, som er skabt af mange års opsamling af empiri fra tidligere projekter.

⁴ Et LEAN optimeringsproces med fokus på den lokale forsyningskæde og ledelse.

betydet at projekterne har skullet kæmpe om de frie ressourcer der er til rådighed. I den kontekst kan man forklare mange afbud og frafald.

KAPITEL 2. AFHANDLINGENS VIDENSKABELIGE VISION.

Et aktionsforskningsprojekt har som sin primære funktion, gennem anvendelse af udvalgte videnskabelige tilgange, at skabe forbedringer for de der deltager i projektet. Når jeg tager udgangspunkt i et deltagerstyret aktionsforskningsprojekt løber jeg den risiko, at det videnskabelige element bliver nedprioriteret, og at der måske ikke skabes et nyt bidrag til videnskaben. Deltagerne skal ikke primært opleve, at det er et forskningsprojekt de deltager, men et forandringsprojekt, som de selv er de vigtigste interessenter i.

Som Greenwood & Levin (2007, s5) fastslår, består rigtig aktionsforskning af de tre elementer, Aktion – Forskning – Deltagelse, og det sværere er ikke at skabe deltagelse og aktion, det sværere er forskningen. Aktionsforskningsprojekter er ofte udsat for en manglende forskningsmæssig anerkendelse, fordi de ofte bliver opfattet som lange beskrivelser og mere har karakter af historiefortællinger. Da også den fænomenologiske forskningstilgang er meget fortællende og beskrivende bliver det understreget, at denne afhandling nødvendigvis må blive meget beskrivende.

“Often Action Research reports are called “mere storytelling” an insulting attempt to disqualify the general knowledge gained in a specific AR case.”
(Greenwood & Levin, 2007, S 67)

Det er min forskningsvision, at jeg gennem dette projekt får skabt nogle personlige nye erkendelser omkring forskning i en dynamisk social kontekst, hvor vi i et samarbejde vil påvirke en gruppe af subjekters indsigt og forståelse af begrebet kultur.

Selv om det primære er af de deltagende medforskere oplever, at de selv har skabt nye indsigter og har påvirket det levede liv i organisationen, er det min vision at der

ved at arbejde med projektet fremkommer nye videnskabelige forklaringsbidrag, eller erkendelser, som andre end os selv kan finde inspiration i.

Det er min vision, at skabe nogle metaforer som kan være med til at forklare nogle sammenhænge eller fænomener, på en mere værdifuld og meningsskabende måde.

2.1. PRÆSENTATION AF PROJEKTETS PROBLEMSTILLING.

Dette casestudie omhandler den store tyskejede industriorganisation MAN Diesel & Turbo, (MDT), som er en enhed i den tyske industrigigant Volkswagen. MDT, hjemmehørende i Frederikshavn. I perioden 2005-2009 har MDT gennemført massive tilpasninger i såvel produkter som medarbejderstab. I takt med at produktionen af flere af organisationens produkter er blevet flyttet til udlandet, er der nedlagt mange produktionsarbejdspladser. Organisationens er på baggrund af denne omstilling over en kort årrække gået fra ca. 1200 til ca. 450 ansatte. Mange af virksomhedens gamle og oprindelige kerneprodukter produceres således i dag på licens uden for landets grænser. Organisationens er en vigtig virksomhed i lokalområdet, hvor flere generationer har haft den som sin arbejdsplads. I 1890 blev den første motor produceret på fabrikken og i 1983 fejrede man fabrikken 100 års fødselsdag. I 2010 forlod den sidste motor fabrikken. I bilag 1.2 ses en historisk sammensætning af de vigtigste datoer i organisationens 100 års historie. 17 direktører har i perioden 1890 – 2015 stået i spidsen for organisationen.

Medarbejderne fortæller om en meget stærk industrikultur på denne industri arbejdsplads og kulturen har også et navn: "*Alpha kulturen*", som stammer fra navnet på de første motorer, der blev produceret på fabrikken.

Alpha kulturen er for nogle medarbejdere lig med en stærk selvforståelse af, at man kan noget og at man står sammen, især når man bliver presset af kræfter uden for Frederikshavn. Andre medarbejdere betegner det som en "fikse" kultur, som betyder, at når der er noget, der brænder på, står alle sammen for at afhjælpe

situationen for slutkunden. For andre igen er kulturen en romantisk forestilling om en tid, hvor der kom jern ind af porten, røg op af skorstenen og motorer ud af fabrikkens port. Der er således et meget bredt udfaldsrum til fortolkninger af denne kultur. Det skulle senere vise sig, at netop de mange forskellige fortolkninger af denne "Alpha kultur" gav anledning til mange kontroverser og kommunikationsforviklinger i organisationen.

I takt med transformationen fra produktionsvirksomhed til vidensvirksomhed er elementer af den "gamle" kultur kommet under et massivt pres. De gamle narrativer skal genfortællles i en ny virkelighed. Det øverste ledelsesniveau har et ønske om at arbejde med organisationens kultur og har således ved flere lejligheder beskrevet en kulturtransformation fra produktions- og industrikultur til videnskultur. Som et eksempel på denne sensegiving⁵ proces, producerede ledelsen i 2011, 1000 eksemplarer af et tryk med titlen; "Fra produktionsvirksomhed til videns-og servicevirksomhed. PK har på flere konferencer netop fortalt om denne forandringsproces og vigtigheden af, at den så også praktiseres igennem den daglige adfærd. Der er et ønske om, at der er en større kohærens mellem kulturen og organisationens nuværende virke som en vidensorganisation.

Som sponsor for dette Ph.d. projekt, har lederen (PK) af organisationen således i udgangspunktet formuleret et ønske om, at dette projekt skulle arbejde med denne kulturelle transformation. Feltet, der er sat i spil og udvalgt, er en ledergruppe på ca. 25-35 ledere. Dette begrundes med en antagelse om, at en evt. ændring af kulturen skal drives af lederne i organisationen.

⁵ "Sensegiving" er en relateret proces hvor organisationens subjekter aktivt forsøger at påvirke andre subjekters "sensemaking". (Gioia & Chittipeddi, 1991; Maitlis & Lawrence, 2007)

Ansøgningen til Ph.d. projektet havde følgende provisoriske forskningsspørgsmål:

Gennem en aktiv deltagelse i en bevidst indsats for at skabe en ny organisationskultur hos MDT i Frederikshavn, vil vi i samarbejde skabe nye erkendelser inden for organisatorisk innovation.

Ovenstående forskningsspørgsmål er meget åben og udfordrende, men den har også nogle uheldige implikationer om, at et begreb som kultur lader sig transformere fra A til B. Hvis man benytter betegnelsen start og slut på sociale aktiviteter eller processer, gør vi brug af en terminologi, som inkluderer, at denne afgrænsning er mulig. Når vi bruger termerne start og slut, relaterer vi til en tidsangivelse. Kultur handler om, hvordan vi subjektivt og/eller intersubjektivt tolker vores hverdag og virkelighed, og hvordan vi tildeler den en mening. Hver dag er en unik dag, men selv de mest simple interaktioner i vores almindelige sociale liv forudsætter en række common sense konstruktioner, som er historisk skabte (Schutz, 2005, s47). Disse historiske skabte konstruktioner kan ikke nulstilles eller på anden måde reduceres. De er med i de sociale relationer før, under og efter en handling. Derfor kan denne tidsopdelte handling og forandring synes svær at håndtere.

Helt bevist har forskningsspørgsmålet ikke været stramt styrende for projektet i de to første år. Det overordnede tema blev kultur, ledelse og forandring. For at sætte en struktur på dette projekt, blev det på et ret tidligt tidspunkt lagt fast, at vi skulle anvende en metodisk ramme inde under paraplyen af aktionsforskningens mange tilgange. Med et videnskabsteoretisk perspektiv i en eksistentiel fænomenologi er det ikke en nødvendighed at anvende aktionsforskningstilgangen.

Gennem mine mange års arbejde med mennesker ude i organisationerne har jeg desværre alt for tit oplevet og deltaget i forandringsprojekter som er fejlet. Uden anden dokumentation end min egen erfaring, har jeg næsten altid konkluderet, at årsagen til at mange forandringsprojekter fejler, er at man glemmer, eller bevidst undlader, at involvere de medarbejdere der skal indgå i processen. Et synspunkt

som også deles af Kotter (Kotter, 1999, s6), nemlig at der ikke mange projekter ikke er en involveret styrende medarbejdergruppe. Modstand mod forandringer er med mit menneskesyn ikke en naturlov, men blot noget der dækker over manglende indsigt i den sociale forståelse. Alle mennesker vil, i mit perspektiv, gerne deltage aktiv i forandringer hvis de selv kan se meningen og udbyttet deraf. For at afprøve denne indstilling skulle projektet omhandle ægte involvering af de medarbejdere projektet skulle omhandle.

Deltagerinvolveringen har således fra projektets start været afgørende for alle de involverede parter, hvorfor fokus hurtigt kom på den specielle form for aktionsforskning, nemlig PAR, Participatory Action Research.

Når jeg fik chancen for denne opgave på MDT, skyldes det primært min solide erfaring med at skabe organisatoriske forandringer i organisationer i miljøer som godt kan sammenlignes med MDT. Min tilgang, eller forforståelse, til forandringsledelse i organisationer bygger i høj grad på troen om, at de bedste resultater skabes, når man involverer de medarbejdere, som direkte er påvirket af de ønskede forandringer.

PAR tilgangen til aktionsforskning bygger på en tradition om en demokratisk involvering og ægte reel indflydelse (Bargal, 2006, s379). Deltagerne bliver tildelt en rolle som medforskere i deres egen livsverden med det formål at skabe blivende forbedringer i eget virke i organisationen. PAR uddybes senere i teoriafsnittet om deltageraktiveret aktionsforskning (s114). Deltageraktiveret aktionsforskning er ideel til at undersøge latente og dynamiske egenskaber i en organisations levede liv (Lüscher and Lewis, 2008, Hasse, 2012). Når aktionsforskeren er en aktiv del af den studerede organisation, må forskeren og de øvrige subjekter redegøre for egne overbevisninger (Lüscher and Lewis, 2008, s223). Den tidlige aktionsforskning, som blev fremført af Tavistock⁶ traditionen, havde en tæt forbindelse til

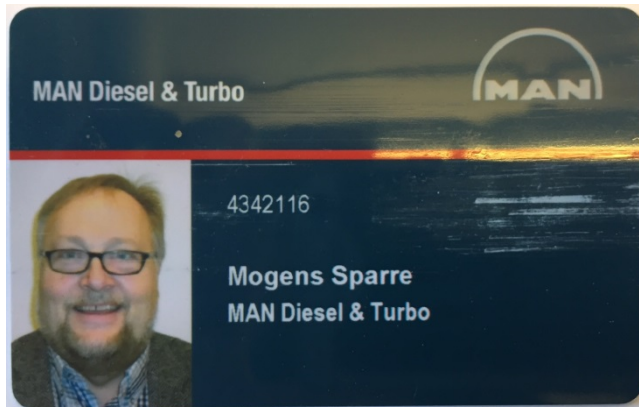
⁶ The Tavistock Institute is a not-for-profit multi-disciplinary social science organization which offers organizational consultancy, action research and evaluation research alongside professional development courses.

funktionalist og problem baserede paradigmer (Lüscher and Lewis, 2008, s224). Lewins (1946) 3-fasede model om optøning, forandring og genfrysning er et tydeligt eksempel på den funktionalistiske arv, som betragter en organisation som en enhed, der kan styres og kontrolleres.

Præsentationen af de grundlæggende principper i aktionsforskningen og især filosofien bag involveringen af deltagerne betød, at alle involverede i beslutningsprocessen følte, at netop den skitserede tilgang med stor sikkerhed ville kunne skabe de bedste forudsætninger for en positiv udvikling for medarbejderne i MDT.

Projektet blev beskrevet og godkendt i MDT og af Department Business and Management ved Aalborg Universitet. En styregruppe blev etableret og har fungeret frem til april 2015. Styregruppen har fungeret som en slags bestyrelse og har således haft det overordnede tilsyn med projektets fremdrift.

Forskningskontoret på MDT blev nedlagt 1. april 2015.



KAPITEL 3. PROBLEMFORMULERING OG FORSKNINGSDESIGN.

I dette kapitel vil jeg beskrive rammerne for projektets design og argumentere for de til- og fravalg, der er gjort i projektet. Projektets forskningsdesign og struktur er ikke en del af den demokratiske involveringsproces, men udelukkende beslutninger truffet af mig som forsker. Hele projektet er i al sin væsentlighed genereret på baggrund af PBL modellen fra Aalborg Universitet, men i dette afsnit vil jeg diskutere reflektere over denne tilgangs mulige problemer. Selv om vi har en struktur og et overordnet forskningsproblem, har vi skabt et perspektiv hvor deltagerne har haft fuld indflydelse på projektet.

Ethvert forskningsprojekt skal have et problem, en hypotese, eller en undren over et fænomen, en forståelse eller en forklaring, man ønsker at arbejde ud fra. I et aktionsforskningsprojekt er det en undren eller et gab, man gerne vil forsøge at arbejde med i en lidt eksperimenterende tilgang. Et sådant forskningsprojekt skal have et styrende spørgsmål, som både kan skabe styring, men også bidrage til fokus på opgaven. I vores tilfælde havde organisationens ledende medarbejdere italesat et ønske om at forandre kulturen fra en industrikultur til en servicekultur. At konstruere et forskningsspørgsmål på tærsklen til projektets opstart, kan være som at gætte sig ind i en forventet fremtid, og dermed er en sådan problemformulering summen af mine erfaringer og fordomme og så min fantasi om det, jeg skal til at undersøge. Denne interne sensemaking proces kan opleves som meget kompleks, hvori der kan indgå en forforståelse om hvad vi forventer at støde på, og med hvilke teorier vi måske kan forklare de fænomener vi bliver opmærksomme på. Hvordan skaber vi en meningsfuld proces, samtidig med at de involverede tager ejerskab af de handlinger vi foretager, og endelig hvordan sikre vi en meningsfuld og valid forskning?

“The formulation of a research problem involves a complex sensemaking process of applying various conceptual templates or theories to determine what to look for in the real world and how to unscramble empirical materials into recognizable and meaningful research problem.” (Van de Ven, 2007, s17)

Hvad betyder det, at man stiller et velformuleret spørgsmål på tærsklen til et aktionsforskningsprojekt? Det, der er godt ved et velformuleret problem er, at det giver fokus på det man ønsker at finde ud af. Betyder det så ikke også, at man pålægger sig selv en grad af blindhed omkring det, der er lige ved siden af spørgsmålet? Gadamer(2008) er inde på at alt hvad vi foretager os er påvirket af vores kulturelle horisont af vores erfaringer, og dermed argumentere han også for at vores erfaringer påvirker vores handlinger.

“But it seems to me there can be no doubt that the great horizon of the past, out of which our culture and our present live, influences us in everything we want, hope for or fear in the future.” (Gadamer, 2008, s8)

“It is not so much our judgments as it is our prejudices that constitute our being.” (Gadamer, 2008, s9).

Vores forforståelser er så stor en del af vores væren i verden, at den styrer os hvis vi ikke virkelig anstrenger os og reflektere over vores handlinger. Kan det betyde, at man giver køb på det innovative og det uventede? Hvordan kan man vide om, der er guld for enden af regnbuen, hvis man ikke kan på øje på vejen eller tør gå derhen?

At genere en rigtig god problemformulering, som ikke skaber begrænsninger og lukker dig inde, er en kunstart, som jeg desværre ikke tror jeg behersker til fulde. Jeg oplever det er som at skrive et digt. Man kan altid blive bedre til det...

3.1 FRA PROBLEMFORMULERING TIL MULIGHEDSFORMULERING.

”Ja, men Sokrates, hvordan vil du søge efter det, som du overhovedet ikke véd, hvad er? Hvordan vil du bære dig ad med at tage noget frem til undersøgelse, som du ikke kender? Og selv om du skulle finde det, hvordan vil du så erkende, at det er dét, som du ikke kendte?” (Platon, 1992, s262)

Hvordan undersøger vi det, vi ikke kender til. Hvad af det, som vi ikke kender, skal vi foreslå som værende forskningsprojektets felt? Hvordan kan vi vide, hvad vi

søger, som vi endnu ikke kender? Dette paradoks er også kendt som Menons paradoks (Platon, 1992, s262). Hvad sker der når en ny erkendelse, som er markant anderledes end den forforståelse eller erkendelse, vi allerede sidder med, opstår? Hvordan kan vi søge efter nye fænomener og erkendelser, når vi ikke ved, hvad det er, vi søger efter? Måske ved vi lidt om, hvad vi søger eller leder efter og så er den nye erkendelse måske slet ikke så ny endda, eller også ved vi ikke, hvad vi leder efter. Det er svært at lede efter det, da vi jo ikke ved, hvad vi ikke ved. Paradokset opstår, fordi vi har svært ved at gøre rede for, hvordan ny viden, der ikke bygger på allerede erkendt viden opstår. Den fænomenologiske hermeneutiske proces er en metode til at sætte vores fordomme i en refleksiv proces, for at prøve at forstå ny viden. Vi skal være villige til at opgive den viden vi har, for ellers kan vi ikke erstatte den med ny viden (Senge, 1999).

“Imagination naturally has a hermeneutical function and serves the sense for what is questionable.” (Gadamer 2008, s12).

Som Gadamer antyder, er forestillingskraften, eller fantasien, vigtig når vi arbejder hermeneutisk med videns skabelse. Denne problematik er også i spil, når vi skal arbejde med den problembaserede læringsmodel, også kaldet PBL. Der *er* problemstillinger, der kun lader sig løse, når vi griber dem an på en ny måde, da vores tidligere læringsstrategier og forståelse og fordomme ikke slår til.

“Certainly I affirm the hermeneutical fact that the world is the medium of human understanding or not understanding, but it does not lead to the conclusion that cultural tradition should be absolutized and fixed.” (Gadamer, 2008, s31).

Vores forventninger til fremtiden bygger på aflejringer i bevidstheden af vores erfaring og forforståelser.

”Ingen forventning uden erfaring og ingen erfaring uden forventning.” (Koselleck, 2007, s30).

De tanker, vi gør os om fremtiden, må være som billeder, vi skaber i vores bevidsthed og er en blanding af imagination og fragmenter af vores tidligere levede erfaringer med livet. Det er altså vores erfaringer, der er byggeklodserne til vores forventninger til fremtiden. Vores intentionalitet er rettet mod billeder, som er lageret i vores erfaring.

Jeg tolker Gadamer og Koselleck således, at vi ikke tilgår en analyse, et projekt eller en undersøgelse uden at være stærkt influeret af vores erfaringer, fordomme og forståelser, og det vil således være styrende for vores ageren i feltet. Vores erfaringer og forventninger til fremtiden, samt vores fantasi er styret af det vi ureflekteret forventer at finde, hvorfor vi bør være mere end omhyggelig, når vi skaber vores forskningsspørgsmål. Hvis jeg, som har mange års erfaring som konsulent, og har arbejdet med organisatoriske forandringer ikke er påpasselig, vil mine erfaringer skabe/påvirke mine forventninger om hvad jeg kan/vil finde. Hvis jeg anvender disse erfaringer til at fremstille et forskningsproblem, eller en forskningshypotese, kan jeg komme til at forsømme, at lede efter det ukendte, som Platon taler om i Menons paradoks. Jeg vil forsøge at tilgå projektet med en så åben tilgang som muligt, og hele tiden forsøge, at udfordre mine egne forforståelser, således at de ikke skæmmer for at afprøve nye forklaringer eller erkendelser. Dette har åbnet behovet for at forsøge at lægge lidt sproglig afstand til den normale problemformulering, og arbejde med begrebet mulighedsformulering, om end det mere er en sproglig forskel.

Den amerikanske filosof C. S. Pierce (1839–1914) har arbejdet med en tilsvarende problemstilling. Pierce (1992) mener, at logikkens begreber hidtil har været utilstrækkelige til at forstå kvalitative skift i vores erkendelser. Kvalitativ ny viden er ikke bare en viderebearbejdning af den viden, vi allerede har erkendt. Det nye element kan således ikke nødvendigvis udledes af det, vi kendte i forvejen. Pierce, som var inspireret af Kants dialektik og erkendelse, kunne ikke acceptere, at der kun var to forskellige former for logiske processer i forskningsprocessen – induktion og deduktion (Lauersen, 2004, s9). Pierce er anerkendt som ophavsmand til et tredje led, som er blevet overset i delingen mellem induktiv og deduktiv

erkendelse. Det er det led, der kan kaldes kreativitet og som hverken opstår gennem deduktion eller induktion. Pierce påpeger, at kreativitet opstår gennem abduction (Lauersen, 2004, s9).

Induktion er således at generalisere fra et unikt tilfælde til nogle overordnede regler eller strukturer om det oplevede. Ved en induktiv metode skabes en konklusion eller en sammenfattende opfattelse gennem eksempler eller observationer. Ud fra vores observationer skabes der en generel beskrivelse, således at man gør det unikke observerede genstand for en lovmæssighed eller generalisering. Rent faktisk er generaliseringer ud fra erfaringer noget ganske givet i naturvidenskaben (Birkler, 2009, s69).

Her overfor har vi så deduktion, som går den anden vej. Med deduktion forudsiger vi med nogen sikkerhed et resultat ved at gå fra regel til tilfælde og deraf følgende resultat. Ved den deduktive tilgang udledes konklusioner ud fra hypoteser, love eller teorier.

Den deduktive tilgang har sine rødder i rationalismen og den positivistiske tradition. Hvis vi kan bevise, at alle mennesker er dødelige, har vi et faktum. Sokrates er et menneske. Ved almindelig deduktion kan vi så bestemme, at Sokrates er dødelig (Birkler, 2009, s67). Her det afgørende at udsagnet er logisk og der skal være de rette præmisser.

Pierce mente, at vi gennem induktion klassificerer viden og gennem deduktion udleder konsekvenserne af en viden, vi allerede besidder (Lauersen, 2004, s10). Altså kan induktionen gennem nogle falske præmisser, skabe nogle fejlagtige konklusioner. Deduktion kan skabe en tilsyneladende validitet, såfremt man formår at opstille nogle logiske og sande præmisser. Men da præmisser jo er vurderet og opstillet af et subjekt, kan man godt hævde, at tilsyneladende positivistiske beviser også kun er provisoriske sandheder, indtil de modbevises. I vores MDT case var alle enige om, at vi havde en stærk kultur, og navnet var Alpha kulturen. Igen og igen blev det bekræftet af en masse hverdagshændelser.

Da vi ændrede lidt på forståelsen af hvad kulturen var og præmisserne for bedømmelsen, blev resultatet et ganske andet end en forståelse af netop en stærk kultur.

Abduktion er et tredje perspektiv i den videnskabelige tænkning, hvor en hypotese kan medvirke til nye erkendelser. Abduktion er begrundelse via kreativitet eller fantasi. Abduktion kan også tolkes som en uundgåelig vekselvirkning mellem induktion og deduktion. Pierce pointe er, at måden vi tænker på med kreativitet, gætteri og fantasi, alle er tankevirksomheder som udnytter en dialektisk proces mellem induktion og deduktion. Med skabelsen af nye kreative hypoteser kommer forskere ofte til nye erkendelser eller bidrager til nye erkendelser. Med abduktion som begrundelse sluttet der aldrig til en endelig konklusion men snarere med et måske eller en hypotese, om at noget virker på en bestemt måde.

Endelig er der en hypotetisk deduktion, som er begrundelse via falsifikation. Ofte starter vi med en overbevisning om eller en forforståelse af et eller andet emne. Man opstiller en række af hypoteser og tester, om disse kan verificeres eller falsificeres. Gennem en logisk analyse af disse hypotesers holdbarhed forkastes eller antages de. De hypoteser, der antages, bliver testet som en induktiv proces. Den hypotetiske deduktive metode er meget anvendt inden for naturvidenskaben - omend ikke den mest anvendte (Birkler, 2009, s75).

I 1972 blev Roskilde Universitet (RUC) grundlagt med et princip om at arbejde med den problembaserede forskning og allerede ved sin oprettelse i 1974 havde Aalborg Universitet⁷ (AAU) også en stor interesse i at skabe et universitet på et anderledes og alternativt grundlag i forhold til de mere etablerede universiteter. Fra et filosofisk og sociologisk synspunkt var AAU interesseret i at give de studerende en aktiv rolle i erhvervelsen og skabelse af viden. Pionererne, der skabte grundlaget for AAU, drømte om at skabe grundlaget for en højere akademisk standard, som i

⁷Kolmos, a. Fink, f.k. & Krogh, I. (eds.): the Aalborg Pbl model. Aalborg: Aalborg University Press. 2004.

langt højere grad kunne motivere og engagere de studerendes engagement og ansvar for egen læring.

AAU ønskede, at forelæsninger og tankpasserundervisning, som kommunikerer gammel og kendt viden til de studerende, skulle erstattes af en langt mere involverende fælles læring. På AAU ønskede man, at underviseren skulle fungere som en initiativtager og formidler i den kollaborative proces i skabelsen af og overførslen af viden og udvikling. Den problembaserede læringsmodel, PBL, så dagens lys.

AAU fik med PBL et filosofisk og pædagogisk fundament, som blev implementeret som en problembaseret og projektorienteret model for læring. Modellen tager sit udgangspunkt med formuleringen af et problem. Ofte voksende ud af et spørgsmål eller en almindelig undren. Dette konstruerede eller formulerede problem står så som omdrejningspunktet for den efterfølgende fælles læring.

I dag er problembaseret læring blevet meget populær på mange uddannelser. Faktisk er den tilgang blevet implementeret rundt om i verden i mange sammenhænge og i forskellige applikationer. Principperne, som er skitseret her er, også kendt som Aalborgs PBL model. Næsten alle studerende i Danmark støder i dag på den problem baserede tilgang i uddannelserne, og når det sker i det omfang, det gør, må der være åbenlyse logiske kvaliteter i det valg. Det undersøgende element, som er med til at bryde den traditionelle ”tankpasserundervisning” hvor en underviser docerer et bestemt stof, gør den studerende til medansvarlig for egen læring og på den måde aktiveres den studerende, og gennem denne aktivering er formodningen, at der skabes et medejerskab. Netop denne form for involvering for ejerskab er også min begrundelse for at vælge aktionsforskningsperspektivet.

I 2013 rejser professor Steen Hildebrandt spørgsmålet omkring den problemstyrende projektform, og den problemorienterede tilgang;

”Hvordan kan man vide det hele så klart på forhånd, når man dog først skal til at undersøge feltet og fylde den blanke side ud? Hvis man vil undersøge et

problem, og man skal definere det først, bliver man så ikke helt unødigt biased og fastlåst?" (Hildebrandt, 2013)

Her skal det pointeres, at det ikke er PBL metoden der foreskriver en så rigid opfattelse af skabelsen af et forskningsspørgsmål. Det er snare en nyopstået og uheldig praksis, som måske skyldes, at grundlaget for PBL i dag er blevet udvandet.

Hildebrandt vil have os til at reflektere over om de "virkeligheder", vi opererede med, da vi skabte problemerne, også skal i anvendelse, når vi vil løse dem. Scharmer (2010) er ude i samme ærinde, når han taler om, at vi ikke kommer fremad, hvis vi bare downloader de ting, vi har erfaringer med i vores løsningsforslag (Scharmer, 2010, s122). Den almindelige intersubjektive commonsense konstruktion, som ved flere lejligheder har vist sig brugbar, kan vi bare genbruge i en uendelighed, men det vil som hovedregel ikke skabe de nye handlemuligheder. Hvem rejser og formulerer forskningsspørgsmålet? Hvem definerer start og slutpunkt? Hvem beslutter hvilken metode, der er mest anvendelig? Hvem har retten og magten til at definere den virkelighed og det problem, der skal undersøges? Disse spørgsmål har en afgørende betydning for de forventninger, vi har til et produkt af vores anstrengelser.

"Prejudices are biases of our openness to the world, and they are simply conditions whereby we experience something." (Gadamer, 2008, s8)

Er det ikke en illusion eller et selvbedrag, når vi beskriver et problem og så tror, at vi efterfølgende tilgår det fordomsfrit og uden skelen til vores erfaringer? Al forståelse er også selvforståelse, så Gadamer mener at vi anvender vores forforståelse til at forstå og skabe nye sammenhænge.

"Den, der begynder noget uden at medtænke en slutning, handler uklogt, også selv om slutningen først lader sig bestemme, når den er nået." (Luhmann, 1995, s235)

Jeg tolker Luhmanns udsagn således, at man allerede i konstruktionen af problemet, har tankerne på en mulig løsning, måske bevidst, men måske også ubevidst. For opstiller man et problem uden at tænke på ens muligheder for at skaffe sig empiri? Gadamer taler om, at vores forud forståelse anvendes til at skabe en mening om det vi ser, og forstå det, vi står overfor (Gadamer, 2007, s255). Derfor kan man til tider opleve, at en problemformulering ofte vil være en forlængelse af og et produkt af egne eller andres tidligere commonsense konstruktioner eller forforståelser.

Jeg tolker systemiske Luhmanns citat som, at vi som mennesker nok ikke helt kan undgå at skitsere nogle mulige løsninger når vi definere problemet. Gadamer siger at vores erfaringer påvirker vores meningsdannelser, og det er jo også vores erfaringer vi anvender når vi skaber et forskningsspørgsmål. Så selv om Gadamer og Luhmann måske ser på videnskaben med to forskellige perspektiver, er det min fortolkning, at de begge fortæller mig, at vi ikke kan skabe et forskningsspørgsmål ud fra en ren blank erfaring.

Fænomenologi kan bedrives når man gør brug af følgende termer; epoché, reduktion, eidetisk variation, ideation⁸ (Se kapitel 5). Netop begrebet epoché handler om, at man skal sætte sine fordomme i parentes, så man kan tilgå fænomenet eller opgaven så fordomsfri som muligt. En stærkt styrende problemformulering kan hævdes at være i modsætning til den helt fordomsfrie tilgang.

Holder vi os udelukkende til problemformuleringer, som systemet (uddannelsessted og vejleder) kan forstå og godkende, ender vi måske også de mest forudsigelige steder, mener Hildebrandt (Hildebrandt, 2013). Man skal således være påpasselig med, at PBL modellen som problemløsningsstilgang kan komme til at fastholde og lukke os inde i de allerede kendte gamle konstruktioner, hvorimod en mere åben tilgang om at se på muligheder, giver os en anden vinkel, som kan løsne op og åbne for nye tilgange. Mulighedstilgangen er naturligvis også stærkt påvirket af forforståelser og erfaringer, men den byder på en sproglig rundere tilgang til hvad

⁸ ideation, dannelse af ideer.

vi leder efter. Vores sprog er afgørende for vores erkendelser, og ved at ændre ordet problem til mulighed, ønsker jeg at skabe (måske en illusion om) en mere åben tilgang. Måske er det kun en sproglig forskel jeg skaber, men signalværdien over for medforskerne er mærkbar og synlig.

“Language is the fundamental mode of operation of our being-in-the-world and the all-embracing form of the constitution of the world. “ (Gadamer, 2008, s3)

Med en fænomenologisk tilgang forsøger jeg at sætte min forforståelse i parentes og gå bag om egne antagelser, og gennem en hermeneutisk proces arbejder jeg med små forstyrrelser af de mere ureflekterede antagelser. Når vi i aktionsforskningen indgår i dialogiske interaktioner, skaber vi muligheder for at forstå og afprøve, om vores tilgang udelukkende er bygget på forforståelser, eller om der findes andre fortolkninger eller logikker bag det, vi møder og derefter arbejder med. Dette kan kun lade sig gøre, hvis vi ikke udelukker nogle muligheder, men sammen skaber en åbenhed og en nysgerrighed omkring det, vi oplever sammen, og sammen skaber vi en fælles mening om det vi møder. Det er således når vi møder forskellige tolkninger af et fænomen og forståelse, at vi gennem dialektikken skaber nye erkendelser.

”At udvikle ’fremragende tænkning’ og selvstændighed kræver bl.a. at vi bliver udfordret til at åbne hidtil ukendte døre til det fremmede, og fortaber os i dette; men samtidig må vi også finde en vej tilbage til os selv, men forandret.” (Feilberg, 2014, s4)

Jeg kan arbejde med en mulighedsformulering i stedet for en problemformulering, men værdien er måske mere en signalværdi, fordi en problemformulering *kan* give samme muligheder, hvis jeg formår at formulere den korrekt.

En mulighed for at anvende en sådan mulighedstilgang bidrager aktionsforskningen med. Derfor vil jeg i dette projekt udskyde at lave en traditionel problemformulering, men snarere prøve at formulere en vision eller en mulighedsformulering.

I gennem mange vejledningsforløb med mine studerende har jeg ofte konstateret, hvor tit man som vejleder for en studerende må redigere og til tider omskrive en problemformulering. Det sker fordi aktuelle hændelser i feltet har ændret sig fra udgangspunktet. Vi har ofte slet ikke forudsætningerne for at skabe en velformuleret og styrende problemformulering. Det er således en kendt praksis, at man må tilpasse sin problemformulering. Kan en forudbestemt problemformulering risikere at gøre en forsker blind for andre spændende erkendelser i et aktionsforskningsprojekt?

Er det realistisk, at jeg 3-6 måneder inde i projektet, ville kunne formulere en endelig problemformulering, som ikke ville betyde en begrænsning i aktionsprojektet? Ville jeg ikke med en stram problemformulering kompromittere mit ønske om, at det er deltagerne, der er styrende? Selv om denne lidt funktionalistiske tilgang til PBL ikke er den oprindelige, tror jeg på det hensigtsmæssige i at differentiere min problemformulering. I de to første år har jeg således arbejdet med en bredere og åben mulighedsformulering. På baggrund af de erfaringer jeg efterfølgende har gjort mig i organisationen har så i 2015 resulteret i en mere stram problemformulering.

På aktionsforskningskonferencer har jeg ofte læst artikler, som påviser processer, som udvikler sig markant anderledes end forventet. Professor Jean McNiff, York St John Universitet, udtrykte på en konference i Aalborg i 2014, at der ikke er noget, der hedder forkerte resultater, eller forkerte løsninger i aktionsforskning. Et synspunkt som også deles af Greenwood & Levin (2007).

”The projects always take off in unexpected directions and the researcher will have to adjust to this on the fly.” (Greenwood & Levin, 2007, s129)

Man farer ikke vild, man kommer bare et andet sted hen. Man holder ikke i kø, man er køen. Som aktionsforsker er man en del af projektet, og det der frembringes, er resultatet af ens indsats. Man må ikke blive skuffet, hvis projektet ikke går som forventet. Man må ikke presse løsninger igennem. Hvis de medvirkende

medforskere ikke vil producere de videoer⁹, man havde planlagt i projektets start, og dermed drømte om, - ja, så er det ikke en fiasko, - det er bare et andet resultat af projektet.

Min erfaring som konsulent inden for forandringsledelse og organisationsudvikling betyder, at jeg ikke er ukendt med, at mange medarbejdere ofte har en tilgang, som ikke involverer, at de selv skal bidrage eller arbejde med sig selv. De fleste kan godt se en mulig problemstilling ved andre, men sjældent ved sig selv. Man kan godt komme med forslag til ændringer om, hvad andre skal gøre. Det kan derimod godt være en udfordring, når man stiller spørgsmålet; *hvad kan du selv gøre ved problemet?*

Når en aftalt handling ikke bliver gennemført, kan det som medvirkende forsker være en stor udfordring ikke at gøre noget. Mange gange kunne man som forsker godt have stor lyst til at træde i karakter og facilitere en proces og dermed opnå det ønskede resultat. Ikke at blande sig, eller tage styring, har været en svær udfordring, som har krævet mange refleksioner og overvejelser. Til tider har der været et meget stort pres fra deltagerne om en større grad af styring, men den er heldigvis udeblevet. Langsomt begyndte medforskerne at forstå værdien af den manglende stramme styring. En medarbejder har formuleret det således:

”Mogens, - vi har altid været vant til, at der kom en konsulent eller en leder, som fortalte os, hvad vi skulle gøre. I lang tid var vi lidt sure på dig, fordi du ikke bare styrede processen. I dag kan jeg jo se, hvad du har gjort ved os”. (Citat: Leder på MDT, den 5. februar 2015)

I det aktuelle case studie har det været en stor udfordring at være en tilbagelænet og reaktiv forsker, altså afstå fra at tage teten og styringen. I et deltagerinvolveret aktionsforskningsprojekt må det nødvendigvis være deltagerne, der er de egentlige initiativtagere, så en evt. trang til at tage styring må bevidst undertrykkes.

⁹ Vi have et oprindeligt ønske om at der i hele projektperioden skulle produceres nogle ”Selfie videoer”, som kunne påvise en evt. ændring i sproget omkring kulturen.

3.2 MULIGHEDSFORMLERINGEN

“Formulating a research question need to be postulated. A series of questions should be examined in advance of the actual study. Sources should be reviewed for information and details that can be a part of the enquiry. Often the question is disproved as part of the actual fieldwork.” (Clark & Fast, 2008, s241).

Vigtigheden af, at formulere et forskningsspørgsmål slås fast af Clark & Fast (2008), som også er opmærksomme på, at netop den proces er svær, hvorfor de foreskriver, at man udarbejder en hel serie af spørgsmål på baggrund af den tilgang man har til feltet. Netop den proces kan have en afgørende betydning for det efterfølgende arbejde i feltet. Et forskningsspørgsmål kan også blive forkastet i en sådan proces. Man må være bevidst om hvad man har gang i, og hvad man vil gøre.

Der har igennem projektet verseret mange versioner af forskningsspørgsmålet, som også har været drøftet med flere af medforskerne. Arbejdet med at formulere et brugbart problem, har faktisk trukket mange ressourcer og der har været mange dialoger omkring netop dette emne mellem medforskere, vejleder og forsker. Ideen med at arbejde med en mulighedsformulering opstod ret hurtigt, efter at kontoret i Frederikshavn var blevet etableret. Det blev hurtigt klart, at der slet ikke var indsigt nok til at skabe en meningsfyldt styring gennem en stram problemformulering. De første mange måneder arbejdede jeg således med en provisorisk problemformulering, som jeg mere vil kalde en mulighedsformulering.

3.3 (PROVISORISK) ÅR 1 OG 2.

Den overordnede problemformulering i de to første år gennemgik i perioden flere ændringer og direkte omskrivninger, men skal alle versionerne sammenskrives må teksten blive denne:

Igennem et fælles demokratisk udviklingsprojekt, hvor et udvalg af organisationens medarbejdere, er med til at påvirke og skabe nye erkendelser omkring medarbejdernes oplevelse af kulturen, vil vi aktivt medvirke til at skabe en ny kultur. Med projektet ønsker vi også at skabe en bredere forståelse for organisationens kultur.

3.3.1 PROBLEMFORMULERING ÅR 3.

Da den mere seriøse skriveproces gik i gang i 2015, blev der genereret flere problemformuleringer. Igen gentog processen sig med at fastholde en stram problemformulering. I april blev denne her så den styrende for skriveprocessen;

Hvordan kan man med en medarbejderinvolveret proces påvirke en rodfæstet industrikultur over mod en mere tidsvarende kultur, hvor der gennem involveringen skabes nye meninger og oplevelser af kulturen.

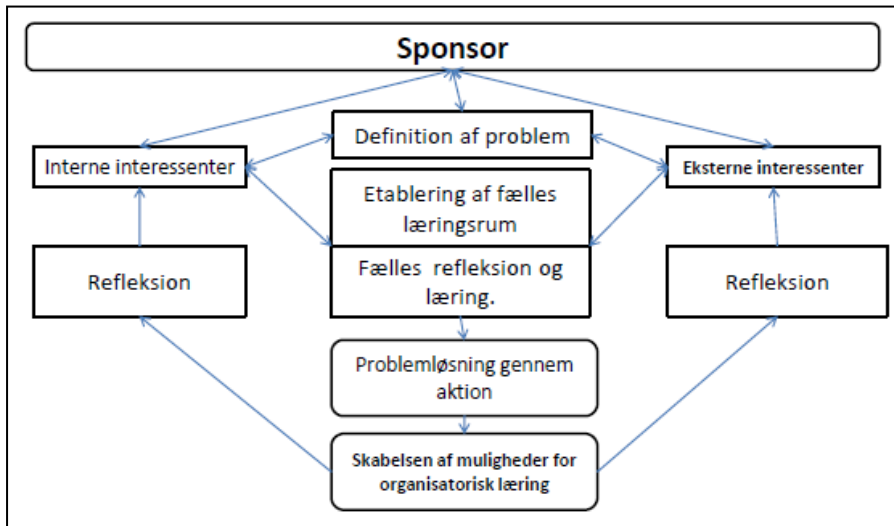
Sammen med påvirkningen af kulturen ønsker vi samtidig, at deltagerne får et personligt udbytte af processen. Med medarbejderinvolveret mener vi aktionsforskningsstilgangen, og med industrikultur mener vi den kultur der hersker i organisationen i 2013. Martin (1985) slår fast, at en kultur ikke lader sig styre, men at den lader sig påvirke af vores projekt, samtidig med at vores deltager oplever en personlig udvikling er vores hypotese i dette projekt.

“Culture cannot be managed; it emerges. Leaders don’t create culture, members of the culture do.” (Martin, 1985, s95).

Ledere skaber ikke kultur, men medlemmer af kulturen gør, siger Martin. Hvad så hvis lederne er medlemmer af kulturen? I min case oplever jeg, at selv om der hersker en masse subkulturer, så er ledernes andel af den herskende opfattelse af kulturen så signifikant, at jeg oplever lederne som medlemmer af kulturen, hvorfor de ifølge Martin også kan påvirke den.

KAPITEL 4. FORSKNINGSDESIGN.

I dette kapitel illustreres projektets overordnede rammer. At der er en overordnet sponsor, som har bidraget til finansieringen er en forudsætning, som ikke er til diskussion. Den magt eller positionering, det skaber, er blevet verbaliseret og beskrevet og har været tema for flere diskussioner i projektet.



Figur 3. Det overordnede design for projektet på MDT i Frederikshavn, 2012-2015.

Da jeg valgte et forskningsdesign, der involverer praksis, var det afgørende at alle deltagerne klart og tydeligt kunne gennemskue designet, og ved at sætte sponsoren i toppen, signalere jeg at det er en kendsgerning at der er en der har betalt, og en der forventer et udbytte. Jeg vil ikke lade som om vi ikke lader os styre, for naturligvis har ledelsen af organisationen hele tiden magten til at lukke projektet ned, hvis vi ikke leverer det man forventer.

“A deeper form of research that engages both academics and practitioners is needed to produce knowledge that meets the dual hurdles of relevance and rigor for theory as well as practice in a given domain.” (Van De Ven, 2000, s6).

Med et setup hvor jeg fra start medtænker medforskerne, opfylder vi ønsket om praksis involvering. Som beskrevet tidligere er sponsorerne til dette casestudie MDT og AAU. De to parter har hver for sig en overordnet dagsorden og dermed magt over projektets in og output. Designet på fig. 3 blev præsenteret for alle involverede interessenter således, at *de fleste* magtstrukturer er synlige og dermed fremlagt og problematiseret.

Forbindelsen mellem PK og forsker er synlig, ligesom det er synligt, at det er forskeren, PK og universitet, der har genereret den oprindelige problemformulering. Det fælles læringsrum har været etableringen af Site Managergruppen, De unge vilde og Kulturbestyrelsen. Grupperne har haft såvel egne refleksionsrum, som fælles refleksionsrum. Grupperne har selv genereret deres handlinger og forskerens rolle har været at facilitere møderne og supplere med relevante teoretiske indspark.

Helt overordnet er projektet styret af en styregruppe med to repræsentanter fra AAU og to fra MDT koncernen og forskeren. Denne gruppe har holdt et antal møder for at sikre fremdriften i projektet, og de konkrete indsatser er i overordnet form blevet godkendt af denne gruppe.



Figur 4. Forskningskontor ude i produktionsområdet på MDT

De eksterne interessenter i dette projekt er andre enheder på AAU og forskningsgruppen ORCA. De interne interessenter er alle de involverede medarbejdere på MDT og undertegnede forsker.

Et design med en så tydelig sponsor, som på forhånd har defineret en ønsket problemstilling, genererer helt klart en synlig magtpåvirkning, som vil udfordre de deltagende medarbejders tillid til projektet og den udøvende forskers forsøg på upartisk deltagelse. Bekymring omkring forskerens relation til PK var således et vigtigt tema i projektets første to kvartaler, hvorfor fokus på opbygning af troværdighed og tillid var formålet med de første måneder i Frederikshavn. Ude i produktionsområdet blev der indrettet et kontor, bestående af to brugte lædersofaer og et lille sofabord (Se fig. 4). I hjørnet var der installeret en arbejdsplads med et skrivebord og en PC. Vi ønskede at skabe et ”magtfrit” rum for MDT’s medarbejdere, selv om dette i sig selv kun er en illusion. (Foucault, 1980)

For at komme ud og få en snak på dette kontor, skulle man iføre sig sikkerhedssko, idet kontoret med dets placering væk fra de mange lederkontorer, kom til at fremstå som en lille helle, langt væk fra ledernes virke og langt væk fra ”magten”. Måske en illusion, men dog et forsøg på at skabe en distance til topledelsen. Kontoret kunne i stedet være placeret oppe ved hovedbygningen¹⁰, men en sådan placering kunne have haft nogle andre uheldige implikationer, som knyttede forskeren tættere til ledelsen, og dette ønskede vi at reducere med denne placering.

Efter 6 måneder, og en god introduktion til organisationen, blev der gennemført en kulturanalyse med 90 spørgsmål omhandlende emnerne; ledelse, udvikling, kultur, kommunikation, støttefunktioner m.m. Denne delvis kvalitative/kvantitative analyse er blevet gentaget i 2014 og i 2015. I maj måned 2013 blev der opslået en intern stillingsannonce (fig. 5), hvor lederne på MAN kunne ansøge om at få lov til at deltage i dette projekt. Med denne fremgangsmåde ønskede vi at forsøge i få fat i dem, der gerne ville deltage i udviklingen og dermed forsøge at undgå at få for

¹⁰ Medarbejderne omtalte tit hovedbygningen som ”førerbunkeren”

mange med af de forkerte grunde. Af forkerte grunde kunne man tænke sig, at nogle kunne tro, at det ville være primært karrierefremmende at deltage, og det modsatte hvis man undlod at ville deltage. Med PK som en tydelig sponsor for projektet var denne risiko reel. Kan man være frivillig deltager i et forløb, hvor man har fået et ”mafia tilbud” om at deltage? (Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2011, s1)

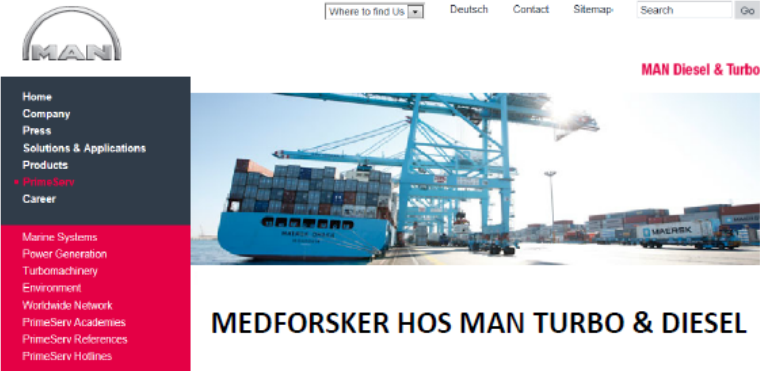
I et forsøg på at skabe en accept af frivillighed blev der således udarbejdet et stillingsopslag (figur 5), som gjorde det meget tydeligt, at det at melde sig til at ville deltage, ville betyde et ikke uvæsentligt ekstra arbejde. I opslaget beskrives, at formålet er at påvirke den eksisterende kultur på MDT i Frederikshavn, og at man bliver involveret som medforsker. Naturligvis fjerner denne fremgangsmåde ikke muligheden for, at man deltager, fordi man ikke kan undslå sig. Men det har sikkert betydet en opblødning i det forhold. Flere har fortalt, at personlig udvikling er en væsentlig motivationsfaktor for at deltage. De, der reflekterede på annoncen, blev inviteret til et interview, hvor motiver, bekymringer og forventninger blev drøftet. Disse samtaler blev båndet og allerede her, var der flere af lederne, der omtalte en herskende frygt blandt dem selv og kollegaerne. Alle, uden undtagelse syntes, at det da var et vildt spændende projekt, som de gerne ville være med i. Der blev også spurgt en del ind til konceptet, og flere var overraskede over ”medforsker” begrebet og dets indhold.

Der var et stort ønske om at få fat i nogle af de kaldsbærere¹¹ eller kulturbærere med mange års ansættelse med i projektet. Det viste sig ikke at blive noget problem, men der kom også en del yngre medarbejdere, som gerne ville være med. De mange frivillige deltagere var et positivt problem.

De mange velkvalificerede deltagere skabte en idé om at lave to grupper af medforskere, nemlig en gruppe som kom til at hedde ”Kulturbestyrelsen” og så en anden gruppe, som kom til at he

¹¹ Kirsten Henriksens begreb fra hendes afhandling i 2013. Her kalder hun nogle af sine socialrådgivere faglige kaldsbærere.

dde ”De unge vilde”. De to grupper blev etableret og fik hver skabt sin interne strategi og møderække.



MEDFORSKER HOS MAN TURBO & DIESEL

Why Fordi du gerne vil udvide dine kompetencer og gerne vil have en aktiv indflydelse på skabelsen af en forandret kultur i Frederikshavn. Fordi du brænder for at blive en bedre leder.

Who Du skal være en leder i Frederikshavn, som anser viden og læring som en vigtig bestanddel i dit liv. Du tror på livslang læring og søger proaktivt at ændre på de ting du kan ændre på.

How Du vil blive involveret og aktiveret i udviklingen af ledergruppen i Frederikshavn. Du skal sammen med dine kollegaer medvirke til at indsamle og skabe ny viden. Du skal bidrage til at gennemføre forandringsprojekter og du skal medvirke i en forankring i igangsatte processer.

Der må påregnes en del ekstraarbejde og der vil ikke blive udbetalt løn for din indsats. Til gengæld kan ingen tage din viden fra dig.

Interesseret?
Send en begrundet ansøgning på max 1 A4 side.
Kontakt PhD forsker Mogens Sparre på sparre@business.aau.dk eller telefon 40131826.

Figur 5. Dette stillingsopslag blev offentliggjort i organisationen.

Hej Mogens

Jeg vil gerne deltage i dit projekt af 2 grunde!

For det første er jeg en af dem du kalder "Kultur bærere" på godt og ondt, først og fremmest på grund af mine i virksomheden, mine relationer til et hav af kollegaer, mine meninger om hvad der er godt og skidt i den måde vi arbejder på i virksomheden. Desuden den indflydelse jeg som person har på de personer jeg arbejder tættest sammen med.

Jeg er som person åben for nye tiltag, forbedringer og ser (god) ledelse som noget af det mest værdi skabende, og ønsker at kunne være med til at påvirke dette i MDT, samt måske endnu mere vigtigt, at lære noget nyt / udvikle mig selv.

Jeg håber at jeg kan komme i betragtning.

Venlig hilsen og god weekend

Figur 6. Et eksempel på en ansøgning om deltagelse i projektet.

Mange af deltagerne meldte sig til at deltage i en blanding af nysgerrighed og med et ønske om personlig udvikling. På fig. 6, ses en ansøgning fra en medarbejder med mange års anciennitet og dermed en vigtig kulturbærer. Også han fremhæver den personlige udvikling som en vigtig drivkraft for at være med i projektet. De fleste så projektet som en personlig mulighed for ny læring.

En anden vigtig ramme for dette projekt var de fælles overordnede dogmeregler, som begge grupper var med til at definere og beslutte. Disse dogmeregler havde som formål, at de skulle være styrende for projektet og de opfylder et væsentligt element i god aktionsforskning, nemlig at man ikke iværksætter én eneste aktivitet bare fordi, forskeren synes, at det kunne være interessant. Alle indsatser skal være initieret og iværksat, fordi deltagerne i projektet finder dem relevante og værdifulde, eller værd at afprøve.

Disse dogmeregler blev:

Vi er alle forskellige men ligeværdige...

Hvis én er imod eller uenig – er vi alle imod eller uenige.....

Alle ideer er som udgangspunkt gode....

Vi skal selv skaffe finansiering for det, vi beslutter.....

Vi kan ikke forpligtige andre end os selv.....

Vi er forskere og samler på data.....

Vedtaget på workshop den 12. august 2013

Et forskningsdesign, hvor deltagerne bliver ansvarlige for hvilke tiltag, der skal gennemføres, skal sikre, at der ikke gennemføres indsatser, blot fordi forskeren kunne finde det interessant. Dogmereglen, at man ikke kan forpligtige andre end sig selv, har været og er stadig et stort paradigmeskifte for mange medarbejdere. Det, hele tiden at skulle sige, hvad kan *jeg selv* gøre og ikke så meget, hvad vi gerne vil have andre til, var en ny erkendelse for mange. Ved flere lejligheder kom der lange ønskelister, om hvad virksomheden burde gøre med snart det ene og snart det andet. Medarbejderne var i rigtig mange tilfælde rigtig gode til at komme med dyre forslag om forbedringer. Når vi omdefinerede problemstillingerne til, hvad man selv kunne gøre, var idéskabelsen knap så omfangsrig. Om reglen har hæmmet kreativiteten kan ikke udelukkes, men i denne case stod det klart at vi ønskede at de deltagende medforskere skulle forstå at vi selv havde en stor mulighed for at påvirke tingene, hvis vi forstod at tage ansvar for egne handlinger.

Enkelte valgte at udtræde, fordi tingene gik for langsomt.

”Jeg startede meget motiveret i efter min egen mening et spændende projekt. Mange andre opgaver kombineret med for lidt fremdrift resulterede i, at jeg meldte pas.” Citat fra en medforsker i april 2015

”GODT kæmpet! Du havde virkelig gode intentioner med at lave det hele meget frit det første år. Desværre tror jeg ikke der kom så meget ud af det, som ved strammere rammer for hvad vi skulle. Men jeg forstår godt hvorfor du valgte at lave frie rammer. Det er nok bare ikke noget (vi) medarbejdere på MAN var klar til:-).” Citat fra en medforsker i april 2015

Det var meget afgørende at jeg, som eksternt medlem af organisationen, ikke var drivkraften og ikke pressede for meget på processen. Nogle ville, som de to ovennævnte citater også beskriver, mene at jeg burde have taget meget mere styring. Der var et ønske om, at dette aktionsforskningsprojekt skulle øge medarbejdernes ejerskab af meningsdannelsen omkring kulturbegrebet, derfor valgte jeg engang imellem en meget Laissez faire ledelsesstil. Den ledelsesstil blev kun anvendt i workshops og i begrænset omfang. Det er et afgørende element i PAR¹², at ejerskabet af processerne søges opnået af deltagerne i en demokratisk proces. I alle andre aspekter af projektet tog jeg naturligvis den helt naturlige ledelse.

4.1. MEDFORSKER BEGREBET.

Med dette afsnit vil jeg beskrive, hvordan man skal forstå medforskerbegrebet, og hvad dette begreb indebærer. Det er et vigtigt element i forskningsdesignet at forstå relationen mellem forsker og medforskerene. Vi har alle flere forskellige opgaver og ansvar for projektet.

“We are convinced that building theory with practice creates substantial benefits not only for the involved parties, but also for the ways in which social science can contribute to the development of global knowledge societies. A stronger appreciation of the interaction between management research and practice opens the way to a new and more multi-faceted role for management researchers in society – and perhaps even a revitalization of the social sciences.” (Schultz & Hatch, 2005, s346).

Schultz og Hatch er overbeviste om at anvendelsen af praksis i den sociale forskning og interaktionen mellem praksis og forskningen kan skabe en stærkere praksis i den sociale videnskabelse. Når vi vil skabe værdi for de deltagende aktører, samtidig med at vi forsøger at skabe nye fælles erkendelser, betyder det at teorierne kun virker hvis de involverede oplever at der sker reelle forandringer.

¹² PAR er forkortelsen af Participatory Action Research, eller på dansk deltagerbaseret aktionsforsknings projekt.

	Medforskernes opgaver	Fælles opgaver	Forskerens opgave	MAN / AAU opgaver
Operationelt niveau	Indsamle cases og dialoger Komme med input til indsatser Afprøve ideer Gennemfører prøvehandlinger Italesætte projektet Medproducere nye erkendelser	Formulere problemstillinger Facilitere indsatser Deltage i workshops Analyser	Indsamle data Analyser data Facilitere processer og workshops	Sikre optimalt forskningsmiljø Sikre rammerne og forskerens adgang til organisationen.
Taktisk niveau	Ambassadør Kommunikation	Planlægge indsatser Planlægge analyser	Skabe passende forstyrrelser Give feedback	Sikre adgang til de nødvendige ressourcer og uddannelse
Refleksions niveau	Drøfte resultater Kommentere oplæg og resultater Give feedback på projektet Producere data	Godkende udsagn Vurdere resultater	Præsentere og uddanne deltagerne til at reflektere	Vejledning Bedømmelsesudvalg
Slutniveauet	Udvikle og videreudvikle nye erkendelser Arbejde med ny praksis	Gennemlæse og godkende materialet	Udvikle nye erkendelser PhD projekt	Tildeling af Ph.d. grad

Figur 7. Oversigt over interessenternes opgaver i projektet

De fleste mennesker er eksperter på en række af egne hverdagsaktiviteter af såvel social, teknisk eller intellektuel karakter, som f.eks. fortolkning af aktuelle hverdagsbilleder, kundebehandling, hverdagens kommunikation osv. Fælles for disse lokale eksperter er, at deres intime og tætte viden er skabt på basis af flere tusinde gentagelser af et specifikt forløb eller cases (Flyvbjerg, 2011, s303).

Denne kontekstafhængige viden er af afgørende betydning i et casestudie. Fænomenologiske studier af læringsprocesser viser, at den kontekstafhængige skabte viden er af stor vigtighed og det er der, man skaber ekspert viden. Uden denne kontekst ville man ikke kunne flytte sig fra begynder til ekspert (Flyvbjerg, 2011, s303).

I aktionsforskning ønskes disse hverdagseksperter aktive deltagelse. Aktionsforskning er en forpligtigende samarbejdsform, udformet som en demokratisk proces, hvor deltagerne inddrages som medforskere i et nærmere aftalt omfang, og hvor kravet til forskeren både er at studere udviklingen, men også medvirke til at igangsætte konkrete handlinger (Duus, Husted, Kildedal m fl, 2012, s83). På fig. 7 er der opstillet den ramme for en opgave og ansvarsfordeling, som har fundet anvendelse igennem dette projekt.

Det, at inddrage ikke akademiske deltagere i processen, er en helt accepteret og anerkendt tilgang i PAR. Et forskningsdesign, hvor deltagerne bliver ansvarlige for hvilke tiltag, der skal gennemføres, skal sikre, at der ikke gennemføres indsatser, blot fordi forskeren kunne finde det interessant. Et bærende element i PAR er kollektive undersøgelser og eksperimenter funderet i deltagernes erfaring og sociale historie.

"Participatory Action Research" (PAR) is multidisciplinary and multiform and involves collaboration or cooperation among a group of researchers and involves key stakeholders, including the disadvantaged in making decisions through all phases of the research project. (Reason og Bradbury 2008, s385).

PAR tilgangen lægger herudover vægt på uegennyttige forskere og reproducerbarhed i resultaterne (Greenwood & Levin, 2007). I aktionsforskningstraditionen henvises der ofte til Skjervheims (Skjervheim, 1957) skelnen mellem at være reel deltager, forsøgskanin, eller at være tilskuer som forsker. Dette, kun at være tilskuer rummer nogle etiske problemer ifølge Skjervheim, som mener at forståelse af en mening kun er mulig, eller interessant, hvis den der skal forstå en anden, også ser sig selv i et fælles projekt med den anden. Hvis man, som Gadamer m fl. anvender hermeneutikken til at omfatte mere end den rene tekstanalyse, kan man se meget fænomenologisk empirisk forskning og herunder interaktionen mellem subjekter og forskere som inspiration til aktionsforskningen. I dette aktionsforskningsprojekt er deltagerne ikke objekter eller forsøgskaniner – de er deltagende og medstyrende subjekter i egen udvikling af praksis sammen med en forsker.

"In the varied professional practice, there is a high, hard ground overlooking a swamp. On the high ground, manageable problems lend themselves to solution with research based theory and technique. In the swampy lowlands, problems are messy confusing and incapable of technical solution. The irony of this situation is that the problems of the high ground tend to be relatively unimportant to individuals or society, however great their technical interest may be, while in the swamp lie the problems of greatest human concern. The practitioner is confronted with a choice. Shall he remain on the high ground where he can solve relatively unimportant problems according to his standards

of rigor, or shall he descend to the swamp of important problems where he cannot be rigorous in any way he knows how to describe.” (Schön, 1995, s27)

Citatet fra Schön (1995, s27) *”In the swampy lowlands, problems are messy confusing and incapable of technical solution”* er virkelig helt spot on, når vi tillader os at komme ud og gennemfører forskning i en organisation. Det er ude i *”The Swampy Lowland”*, langt fra forskningens elfenbenstårn, at forskningens værdi virkelig skal stå sin prøve. Mange flotte forskningsartikler er blevet produceret med data ude fra *”The Swampy Lowland”* uden at dem der har bidraget har oplevet nogen som helt værdi eller udbytte af anstrengelserne. Det dilemma Schön beskriver, er realiteten mellem medforskerne og forskeren. Medforskerne har fokus på at forbedre sin hverdag, og forskere har fokus på at skabe videnskabelige nye erkendelser. At imødekomme netop de to parter motiver er aktionsforskningens store udfordring og fordel.

Som beskrevet tidligere antager jeg, at forandring af praksis og vidensskabelse godt kan gå hånd i hånd. En teori eller viden finder sin berettigelse, hvis den giver værdi der, hvor den er skabt og for dem, der har skabt den. Moderne organisationers kompleksitet fordrer, at vi anvender ny viden og at vi lukker op for nye løsningsstrategier.

Min forforståelse er, at væsentlige kulturforandringer skabes som en reaktion på ledernes top-down processer. Sådanne kulturforandringer har ikke en start og en slutning, men pågår kontinuertligt. Aktionsforskning adskiller ikke teori og praksis, men forsøger at kombinere de to (Bargal, 2006 s381). Aktionsforskningen kræver involvering, aktion og forskning (Greenwood & Lewin, 2007, s5). Når vi arbejder med det fænomenologiske og hermeneutiske perspektiv arbejder vi netop med involvering og aktion med forskningen i centrum, for at skabe en fælles mening.

I mange projekter kan man se involvering og aktion, og sådanne projekter kan godt have en signifikant betydning for alle involverede parter. I andre projekter ser vi

involvering og forskning men uden aktion. Alle tre elementer skal være til stede, for at vi kan kalde det Aktionsforskning (Greenwood & Levin, 2007, s5). Da dagsordenen for projektet er at skabe en forandring for de involverede, er der altid en fare for at glemme forskningsdelen.

”Because it is a research practice with a social change agenda, AR involves a critique of the conventional academic practice and organizations that assert either the necessity of studying social problems without trying to resolve them.” (Greenwood & Levin, 2007, s4).

Forskerens positionering som forsker skaber en magtpåvirkning, der anses som en kendsgerning, vi ikke kan eliminere. Ved at tale om den og være opmærksom på den, kan den i denne aktionsforsknings kontekst måske dæmpes eller blot erkendes. Den vil altid være til stede i relationen med medforskerne.

Ved indlevelse og aktiv nærhed og nærvær i organisationen vil jeg forsøge at påvirke og skabe fælles meningsdannelser samt påvirke de eksisterende meningsprovinser (Schutz, 2005, s111). Netop denne påvirkning kan skabe nogle (mis)forståelser omkring en forskers adfærd og tilgang til det felt man arbejder i, idet mange stadig har nogle forståelser omkring at en forsker er en neutral iagttager. I dette projekt er der ikke en neutral iagttager. Det vil være ønskelige effekter i dette aktionsforskningsprojekt, at forskeren og medforskerne udfordre nogle af vores dagligdags taget for givet opfattelser. Det er i de eksisterende meningsprovinser, vi skal finde de kulturelle aflejringer, som projektet ønsker at påvirke og arbejde med.

“To understand how organizations operate in a specific context, it is critical to analyses its interactions with each other and how they create meanings. An organization can be understood through the actors who by their actions and knowledge that create meaning of the firm in their everyday of life.” (Clark & Fast, 2008, s25).

I dialogen og relationen med organisationens medlemmer skabes grobunden for at forstå, hvordan og i hvilken kontekst meningerne dannes. Schutz (2005, s24) taler

om de intersubjektive commonsense konstruktioner og synlige interaktionsmønstre, altså individernes levede hverdagsliv ude i organisationen. Kulturen må forstås som et produkt af individernes interne meningsuniverser, som den kommer til udtryk i det levede liv i organisationen. Hvis man aktiverer en eller flere af disse individer som medforskere til at arbejde med problemstillinger fra eget arbejdsliv, vil man i denne argumentation uvægerligt påvirke kulturen i organisationen.

Medforskerne har opgaver på såvel det operationelle niveau som det strategiske niveau. Udover at arbejde med egen udvikling og påvirkning af de omgivelser man opererer i, har medforskerne også gennemlæst og forholdt sig til de nye erkendelser, forskeren måtte erkende undervejs. Artikler, analyser og nye meningsuniverser er fremlagt for medforskerne, som har kommenteret resultater og påtalt evt. nye erkendelser. Denne afhandling er også læst af repræsentanter for medforskerne og adskillige versioner af den under tilblivelsen er sent til gennemsyn og kommentering. Seneste gennemlæsning af medforsker i januar 2016.

4.2. DEN ORGANISATORISKE KONTEKST.

Et aktionsforskningsprojekt må nødvendigvis altid skulle vurderes ud fra en organisatorisk kontekst. Hvad forstår vi ved en organisation og har den pågældende organisation nogle karakteristiske kendetegn, som er vigtige for at forstå? Når jeg går ind på AOM (Academy of Management) databasen og søger på organisationsteori får jeg tilgang til 3.335 artikler og den tilsvarende søgning på Google Scholar giver mere end 18.200.000 hits.

Når mennesker er sammen om at gøre noget, organiserer vi helt ureflekteret vores adfærd. Om det er to håndværkere, der er på en opgave eller der er flere om en fælles opgave, så vil man automatisk begynde at organisere det arbejde, der skal udføres. Hvis du gør det, så går jeg i gang med det osv.

Når der fremkommer en genkendelig handling blandt en gruppe af mennesker, vil vi helt naturligt skabe en organiserende tanke omkring dette. Mennesker kan slet ikke lade være med at optimere eller udnytte, at vi er sammen om at gøre noget. Det reflekterede menneske er kreativt og organiserer sig altid, men måske ikke altid optimalt i forhold til andres forventning.

Ude i vores virksomheder organiserer vi også. Men modsat i vores fritid, hvor vi organiserer og reorganiserer i en konstant bevægelse, så forholder det sig lidt anderledes ude i virksomhederne. Det går fra det mere praktiske og spontane til det mere statiske. For mange er organisationen ofte bare en tegning på et stykke papir og noget, som vi kalder en organisationsstruktur. Organisation er bevidstheden om alle de løst koblede relationer og meningsprovinser vi indgår i (Weick, 2009, s53). I mange organisationer er deltagerne slet ikke bevidste om hensigten med organisationens struktur. Jeg har endnu ikke forstået, hvordan mit universitets organisationsstruktur fungerer, men det forhindrer mig ikke i at passe mit arbejde. Jeg kender det om organisationen, der er vigtigt for mig og mit virke, resten bekymrer jeg mig ikke om, med mindre der opstår noget uventet, som f.eks. fejl i mit ansættelsesforhold. I daglig tale bruger vi ikke struktur, selv om det er det, det er. Vi taler bare om organisationen og så mener vi altså hvem, der refererer til hvem og hvem, der har magt over hvem osv. Man kan godt udlede, at organisationen er en organisering af handlinger, motiver, interesser, magt, følelser, stress, tid og dermed relationer.

Den videnskabsrelaterede opfattelse af organisationer har gennemgået mange skift gennem tiden. I 1920'erne skabte begreber som bla. Scientific Management og Administrative Management en idé om, hvordan man udnyttede menneskets arbejdskraft bedst muligt. Helt tilbage til Descartes og de gamle romere har man brugt metaforen om organisationen som et billede på en velsmurt maskine.

Den maskinelle opfattelse af organisationer blev, som en slags modreaktion i 1930'erne til en opfattelse af organisationer som mere sociale systemer. I de berømte Hawthorne-undersøgelser (1927-32) påviste Elton Mayo (Bakke & Fivelsdal, 2002,

s74), at ingeniørerne ikke kunne styre de menneskelige ressourcer ud fra rent faglige og rationelle tilgange. Dermed opstod ideen med fokus på Human Relation.

I 1947 fremkommer Herbert A Simon med "Administrative Behaviour" (Bakke & Fivelsdal, 2002, s119). Dermed blev der nu sat fokus på, hvordan organisationer træffer beslutninger. Organisationer som beslutningsarenaer er stadig meget aktuel.

I 1960erne opstod der nye trends, der satte fokus på magt og konflikter i organisationer. Viden er magt og dermed er viden noget, man kan bruge strategisk eller politisk. Man talte om organisationer som politiske arealer i 1960erne. Det var også i 1960erne, at man begyndte at se på organisationer som åbne og dynamiske systemer. Den tidligere funktionalistiske tilgang til organisationer, som noget man kunne konstruere efter en bestemt formel, blev afløst af tanken om, at ikke to organisationer, eller to afdelinger i en organisation, er ens. Med dette kunne man ikke sige noget generelt om, hvordan den bedste organisering er.

I 1980erne kommer der fokus på at opfatte en organisation som en kultur. Man begyndte at se på, hvordan aktørerne i en organisation skabte symboler, normer, værdier og holdninger.

I 1990erne fik man fokus på at betragte organisationer som netværk. Man begyndte at tale om virtuelle organisationer og lærende organisationer. Organisationernes stive grænser blev opløst og begreber som outsourcing og partnerskaber opstod. Organisationer samarbejdede med andre netværk og dermed blev organisationerne opfattet som sammenflettede netværk.

I den komplekse historiske begrebsgennemgang er der et meget komplekst billede af en organisation i dag. Gareth Morgan skriver i sin bog *Imagination* (Engelsk ver. 1986), at en organisation er en "imaginization", altså en billeddannelse eller en forestilling. Han skriver endvidere på en af de første sider¹³;

¹³ Der er ingen sideangivelser i bogens indledning.

“We are leaving the age of organized organizations and moving into an era where the ability to understand, facilitate, and encourage processes of self-organization will become a key competence.” (Morgan, 1993).

Altså, at vi forlader en tidsalder af organiserede organisationer og kommer til en ny tid, hvor evnen til at forstå, lette og tilskynde de processer, der skaber selvorganisering, bliver en nøglekompetencerne. Er vi nået dertil nu?

Organisationen er altså ikke noget fysisk ud over organisationsdiagrammet, som man kan se. Det enkelte subjekt tolker selv sine relationer og deres betydning i forhold til subjektet selv. Disse tolkninger og de betydninger vi lægger i organisationen er, meget individuelle. Organisationsdiagrammet kan være et brugbart redskab, men det kan også være ekstremt begrænsende for en forståelse af organisationen, da organisationen reelt set mere er et socialt fænomen.

Kirkeby fremhæver, at en organisation konstitueres og opretholdes gennem det, der siges til novicerne om den, og måden det siges på (Kirkeby, 2001, s179). Organisationer er ikke selvstændige enheder, som kan betragtes isoleret, men skal betragtes som noget, der eksisterer i et komplekst univers (Morgan, 2006, s62). Organisationen er en kontekst af meningsprovinser, som medlemmerne af organisationen har en intersubjektiv forståelse af, som går i hånd med de rene subjektive forståelser. Enhver organisation har en historie og en fortælling, som er generet af de lagrede erfaringer hos organisationens medlemmer.

“It is impossible to understand an institution adequately without an understanding of the historical process in which it was produced.” (Berger & Luckmann, 1971 s72)

Vil vi prøve at forstå en organisation, må vi forsøge at få indsigt i hvilke processer, der har skabt denne. Selv om en organisation kan opleves som en objektiv virkelighed, er der tale om en menneskeskabt social konstruktion (Berger & Luckmann, 1971 s79).

Det, vi oplever ude i en organisation, er en privat subjektiv oplevelse. Organisationen er en ramme for et fælles intersubjektivt organiseret udpluk af verden. Den er intersubjektiv, fordi vi lever i den som mennesker blandt andre mennesker, forbundet med de andre mennesker gennem fælles påvirkning og virksomhed, idet vi forstår andre og bliver forstået af dem (Schutz, 2005, s31).

Det er igennem tilhørsforholdet til en organisation, at vi får tilgang til hverdagslivets sprog og symboler. Gradvist oplever og accepterer vi de begreber, vi erkender, som en slags overført viden omkring navngivne ting, begivenheder og vigtige regler om organisationens sociale funktioner. Organisationens medlemmer oplever og ser en masse delelementer af den daglige common sense erfaring, som betyder, at man ved hvem man skal henvende sig til, og under hvilke omstændigheder, dette bør gøres. Schutz taler om, at vi gennem denne overførselsproces idealiserer hinandens motivers gensidighed, idet den proces beror på en generel tese om en gensidighed, der forudsætter, at den anden aktørs motiver er de samme som mine (Schutz, 2005, s47). Denne gensidige forståelse er en forudsætning, for at vi kan arbejde sammen og forstå at kommunikere med hinanden. Når jeg siger; ”vil du række mig skiftenøglen” forudsætter jeg, at han ved hvad en skiftenøgle er og hvorfor jeg skal bruge den. Vi har en kulturel intersubjektiv forståelse af den relation, vi begge to indgår i.

Når vi mentalt konstruerer disse relationer eller organisationer og med disse nogle forventede handlingsforløb for organisationens deltagere, tillægger vi de mere eller mindre anonyme aktører i organisationen et sæt af uforanderlige motiver, som herefter er styrende for vores handlinger. Vi fryser vores opfattelse af det interne billede, vi har af subjektet, og behandler det som et objekt. Disse forventede handlingsmønstre er i sig selv en ny konstruktion. Når vi arbejder og færdes sammen i en organisation, udvikler vi en række genside forventninger til hinandens handlinger, og Schutz (2005, s19) taler i denne forbindelse om, at vi skaber disse ”vi-relationer”, som forklarer denne oplevede rationelle adfærd, idet aktørerne gør det, man forventer. Når dette sker igen og igen, bliver adfærden taget for givet om

end den ikke nødvendigvis altid opleves rationel. Det er når det uventede sker, at vi skærper opmærksomheden om den andens tilstedeværelse.

Commonsense konstruktioner dannes ud fra et "her hos os", som er bestemmende for den forudsatte gensidighed, som betyder, at de tager en vis mængde socialt afledt og socialt anerkendt viden for givet. De erfarne medarbejdere hos MDT fortæller novicerne om regler og procedurer, samt fortæller om metaforer og andre narrativer om organisationen. De erfarne medarbejdere taler om deres verden og de unge, eller nye, taler om deres verden, og i dette projekt er det tydeligt, at de fortalte narrativer er med meget forskelligt indhold.

I de organisationer, vi skaber, bliver der skabt narrativer, som beskriver, hvordan livet leves i disse organisationer. Nogle af organisationens medlemmer har større indflydelse på hvilke narrativer, der fortælles (Ravasi & Schultz, 2006, s448). Et narrativs styrke kan således forventes, at have styrke efter fortællerens sociale kapital og omdømme i organisationen. I MDT håber vi på, at de ledere, vi har med som medforskere, har tilstrækkelig styrke til at vurdere og evt. omfortælle de eksisterende narrativer, som vi gerne vil påvirke og forandre. Det er en forudsætning vi gør os.

Ofte er det lederne af organisationerne, der har mandat til, eller er i en favorabel position til, at påvirke disse narrativer. Ravasi & Schultz(2006) beskriver, hvordan de har iagttaget, at ledere ved eksternt pres på organisationen har skabt nye eller omskrevet de eksisterende narrativer, som en slags giving sense til organisationens identitet. En fænomenologisk forståelse af det fænomen er, at det er det enkelte subjekt, der selv skaber sin egen erkendelse, men at den kan påvirkes af andre er en anden sag.

I en artikel fra 2013 taler Doherty, Cock, Rehn & Ashcraft (2013, s1427) om at undersøge det hvide eller usynlige i en organisation. De taler for, at man skal betragte organisationer som netværk frem for den mere traditionelle funktionalistiske opfattelse. En organisation er så meget mere end det, vi oplever

ved at være i en sådan. Det hvide repræsenterer, ifølge Doherty, Cock, Rehn & Ashcraft, alt det, vi ikke ved og alt det, der gør, at vi kan reagere efter egen overbevisning i den enkelte situation. At der skulle være noget mellem de enkelte subjekter, virker i et fænomenologisk perspektiv ikke antageligt, idet erkendelsen udelukkende betragtes som noget, der forekommer i det enkelte subjekt. At der så er en masse ting, subjektet ikke kan gennemskue, er ikke ensbetydende med, at der er noget i det "hvide". Den forklaring om at tillægge det hvide alt det, vi som subjekter ikke kan forstå, kan jeg have svært ved at se værdien i. Det må være det enkelte subjekt der skaber en mening med det man oplever. Fordi man ikke forstår et fænomen kan man ikke bare sætte det uden for subjektets erkendelse og ansvar.

"It's impossible to develop new styles of organization and management while continuing to think in the old ways" (Morgan, 1993, s63)

Morgan gør også brug af metaforer, når han vil arbejde med at få os til at se på organisationer i nye perspektiver. Som en anden billedmager skaber han en masse billeder på, hvordan man kan se eller udfordre sin refleksion over en organisation. Disse fine metaforer skaber en håndgribelighed og transparent samtaleform om en organisation. Man skal dog passe på med ikke at overdrive denne sammenstilling, idet det jo reelt set bare er et forsøg på at forenkle en meget kompleks fremstilling. Netop Morgans idé med metaforer har været anvendt i workshops i MDT (s150)

Henry Mintzberg udgav 1979 *The Structuring of Organizations*, og efterfølgende har mange arbejdet med beskrivelser af hvordan man synliggør strukturen i fænomenet organisation. En sådan beskrivelse vil naturligt altid have en normativ og funktionel karakter, og det duer ikke hvis organisationer er unikke fænomener, fordi de mennesker, der er i organisationer, er unikke. For at kunne forstå en organisation må vi således behandle dem som subjektive og kvalitative fænomener (Clark & Fast, 2008, s226).

Unikke individer i svært gennemskuelige relationer er en meget kompleks størrelse at håndtere, hvorfor man godt kan se en vis logik i Morgans metaforer. Det er dog

vigtigt, at fastholde den grundlæggende indstilling, at de unikke individer med hver sin livsverden, ikke kan betragtes som genstande, objekter, i et fast mønster af logik. Det er vigtigt at indse, at et centralt punkt i at forstå en organisation er at prøve at forstå aktørernes subjektivitet og intersubjektivitet, deres motiver og intentioner i deres hverdagsliv. Aktørerne konstruerer deres organisatoriske virkelighed gennem deres handlinger og i deres væren i organisationen. I denne sammenhæng udvikler de skemaer, diskurser og paradigmer således, at de kan begå sig i organisationen. De bliver gode til at tolke eller læse organisationen.

For mig er en organisation en social forsamling af unikke subjekter med individuelle livsverdner, der er sammen for at opfylde en vision eller et behov eller for at forfølge et fælles mål. Organisationer er magtstrukturer, der skal regulere magtforholdet mellem de involverede subjekter og fordeler magt, ansvar og myndighed til at udføre forskellige opgaver. En organisation kan opfattes som et produkt af deltagernes livsverdener, og netop den unikke sammensætning af de livsverdner er organisationens livsverdens DNA. Organisationens livsverden er således ligesom aktørerne i organisationen unik og ikke to livsverdner er ens.

Mange har en oplevelse af, at en organisation er som et organisationsdiagram, som gennem en hierarkisk fremstilling viser, hvorledes subjekterne er organiseret med hensyn til magt og beslutningsprocesser. Denne traditionelle fremstilling angiver et beslutningshierarki, som skaber en slags formel orden, som det enkelte subjekt kan betragte for at skabe sig et overblik over den samlede organisation. Når denne formelle struktur kombineres med de fortalte narrativer og det enkelte subjekts egne meningsdannelse, skaber organisationsdiagrammet et billede hos det enkelte subjekt. De mange metaforer og narrativer er en beskrivelse af, hvad der så reelt foregår af aktiviteter i en organisation og er meget mere komplekst at forstå end den strukturelle del.

Til den uformelle og ustrukturerede del af organisationen hører begrebet kultur, som er en subjektiv oplevelse af, hvorledes subjekterne omgås og forstår hinanden i den organisatoriske kontekst.

Når man skal designe et forskningsprojekt, er det af afgørende betydning, at man prøver at få et overblik over det element eller felt, man ønsker at arbejde i (Bourdieu, 1996, s53). Det felt, vi skal påvirke i dette projekt, er således en gruppe af ledende medarbejdere i en lokal organisatorisk kontekst, som indgår i en global industrikoncern. De mange individuelle subjekter har alle unikke og forskellige opfattelser af den organisation, de er medlem af. De har forskellige erfaringsplatforme og forskellig anciennitet i organisationen.

De unikke subjekter har egne livsverdener med ind i de roller, de indgår i organisationen med. Subjektet, mening og intersubjektivitet, magt, position, kommunikation og sprog er således det, der er tilgængelige for os, når vi vil arbejde med det begreb, som en organisation er. Hvis vi vil forstå, hvordan subjekter kommunikerer i en organisation, må vi prøve at forstå, at aktørerne er selvstændige subjekter med egen livsverden.

“The core social relation is directed towards the “We-relationship”, and all other notions of social forms that are applied by actors in their everyday social life are derived from this.” (Clark & Fast. 2008, s121)

Evnen til at kommunikere er afhængig af subjekternes intersubjektivitet og vi-relationer, som gør at subjekterne accepterer, respektere hinandens forskellige livsverden og lytter til hinanden.

En organisation består altså af nogle menings- og magtstrukturer, som kan være mere eller mindre formelle. Nogle formelle strukturer har en fast og entydig meningsindhold, som subjekterne må acceptere. Andre mere uformelle strukturer er genstand for en mere fri meningsdannelse. I den kontekst er der et antal subjekter, som sammen skaber nogle vi-konstruktioner og en intersubjektiv hverdagsverden. Der kan opstå små subkulturer som deler en intersubjektivitet omkring deres virke.

I de sociale relationers meningsstrukturer eller meningsprovinser skaber det enkelte subjekt, ud fra egen livsverden sin mening, om den relation subjektet indgår i. Organisationen kan således opfattes som flere individuelle meningsprovinser eller

livsverdner og så de intersubjektive hverdagsverdner, man kan iagttage. Med udgangspunkt i eksistentiel fænomenologi, tiltror jeg ikke min væren i verden nogen determineret essens og som Sartre, mener jeg, at den verden vi lever i, reelt set ikke er andet end den værdi, vi tillægger den.

"Før vi lever, er livet ikke noget, men det tilkommer os at give det en mening, og værdien er ikke andet end den mening, vi vælger" (Sartre, 2002, s90).

Den kritikløse overtagelse af en opfattelse eller position - fordi den taler til os eller fordi man forføres - er både den største trussel mod faglig selvstændighed, såvel som første skridt i tilegnelsen af en habitus; som led i dannelsesprocessen må vi først give os hen til en fremmet position og fortabe os i den, for at få den under huden, og først i anden omgang kan vi begynde at forholde os kritisk til den, nuancere den og indgyde den vores egen stil som led i udviklingen af en selvstændig position (Fielberg, 2014, s6).

De meningsprovinser som det enkelte subjekt benytter til orientering og meninger, kan være en slags samskabelse, af individuelle meninger og forståelser, som vi kan omdefinere og ændre, hvis vi ønsker dette. Igennem en social proces forhandler vi os frem til vores common sense. Vi kan altså vælge at genfortælle, redefinere eller omskrive vores fælles narrativer om de kulturelle aspekter vi oplever i organisationen.

Når vi som subjekter indgår i sociale relationer som f.eks. i en organisation, er vi i en positionering i forhold til magt med hinanden (Foucault, 1980, s89). Hvert enkelt subjekt skaber sin egen individuelle mening og værdi af denne relation. Disse individuelle meninger skabes og genskabes i relationen med andre subjekters udlægning af meninger. Subjektets meningsprovinser er medvirkende for de handlinger subjektet tager i det faktisk eksisterende netværk af sociale relationer (Geertz, Clifford, 1973, s145).

Subjekter, der indgår i en organisation, skaber nogle meningskonstruktioner og da disse ikke er naturlige eller givet på forhånd, må de være et produkt af en kulturel påvirkning, idet en specifik natur er kultiveret frem af subjekterne til at blive et lokalt kulturelement.

Kultur kan således betragtes som fabrikation af meningskonstruktioner i den forstand, at subjekterne fortolker sine erfaringer og styrer sine handlinger i samværet med andre (Geertz, Clifford, 1973, s145). Gennem den individuelle fortolkning påvirker subjekterne disse meningsstrukturer og påvirker andre subjekters livsverdener og meningsdannelser.

Når jeg indtager Sartres perspektiv om meningsdannelsen i verden, må jeg kunne påstå, at når et subjekt indtræder og lever sit liv i en organisation, er der ikke noget fra organisationen, der har påvirket subjektet, men det tilkommer subjektet at give kulturen i organisationen en mening, og værdien af denne mening er kun den, subjektet selv vælger.

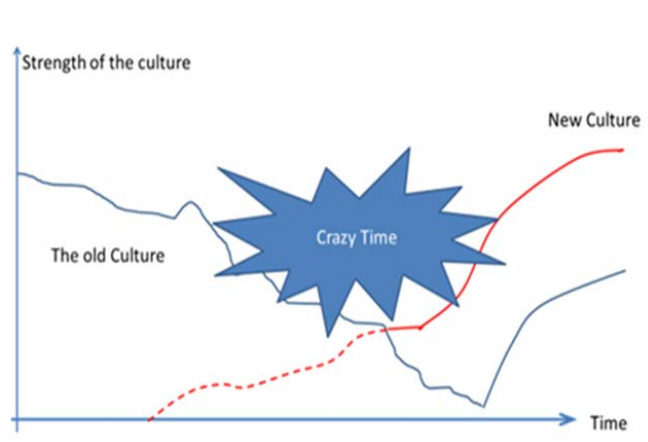
Subjektet kommer til en ny organisation med sine forforståelser og kulturelle forventninger om hvad vedkommende skal opleve, men inden subjektet træder ind, har intet anden mening end den mening man som ny tildeler det nye. At man så indtræder i en verden af meningskonstruktioner som er såvel velkendte som ukendte, og man socialiseres ind i en ny organisations relationer er åbenbart, så alle de nye indtryk ledsages af en socialiseringsproces, hvor man får overleveret en mængde af værdier og narrativer om den organisation man indtræder i.

I en dynamisk organisation, med mange forskelligartede indsatser, gennemført i forskudte tidsintervaller, påvirker alle indsatser hinanden. Man kan ikke gennemføre et forandringsprojekt et sted i en organisation, uden at det får konsekvenser i andre dele af organisationen. Implementere man et nyt IT-system, påvirker det forretningsgange, økonomi, medarbejdere og kunderne. Spare man et sted påvirker det andre steder. Køber man billigt ind, får andre måske problemer med kvaliteten osv. I visse tilfælde kan det således ikke afvises, at nogle indsatser

til tider modarbejder hinanden og i andre tilfælde skabes der positive effekter, som forstærkes. Kampen om organisationens knappe ressourcer, herunder tid, er afgørende for, at kunne reflektere over egne handlinger og meningsdannelse omkring effekten af ens egne handlinger i organisationens kontekst.

Implementering af strategiske og kulturelle forandringer i organisationer er en af de mest essentielle og farligste udfordringer. Succesfulde implementeringer kan revitalisere en organisation, men fiasko kan få katastrofale konsekvenser (Sohnenshein, 2010). Altså er et aktionsforskningsprojekt en risikobetonet satsning, for et aktionsforskningsprojekt er en irreversibel proces af handlinger, som aldrig kan gøres om eller slettes. Det resultat vi kommer frem til, må organisationen leve med, indtil nogle andre laver det om. En af de farligste indsatser i strategiske forandringer optræder, når lederne anvender en bestemt diskurs eller symbolik til at nedbryde subjektets eksisterende meningssystemer og skabe nye for at sætte en ny kurs (Fiol, 2002, Gioia & Chittipeddi, 1991).

Nogle forskere mener, at formålet med en strategisk ændring netop er at ændre subjekternes meningsdannelse (Bartunek, 1984). Dette forstås som den enkeltes virkeligheds- og tolkningshorisont, samt deres mentale skemaer, som kan illustreres gennem Bartunek's (1984, s356) skelnen mellem 1. og 2. ordens forandringer.



Figur 8. Drejer & Printz funktionalistiske model

Bartunek antager at 1. ordens som er mindre ændringer af, hvordan virkeligheden opfattes eller fortolkes, og 2. ordensforandringer som dybereliggende og radikale forandringer af de mentale skemaer subjektet gør brug af når de i deres organisatoriske hverdagsliv producerer og udveksler meninger. Når denne ændring handler om at skabe en radikal ændret opfattelse af en eksisterende kultur bliver forandringsprojektet ikke mindre farlig. Drejer & Printz (2004, s457) har en funktionalistisk normativ model (Figur 8, s66) som forsøger at illustrerer, hvordan man kan se på den periode, hvor den gamle kultur er under angreb og til der er opstået en ny fælles erkendelse om kulturens påvirkninger. I denne periode kan der forekomme magtkampe, om hvis mening der er den rette og i hvilken retning organisationen skal udvikle sig. Denne periode kan opleves som meget forvirrende og Drejer & Printz (2004, s457) kalder denne periode for Crazy Time. Det er der mange på MDT, der godt kan genkende, og de var meget begejstrede for at se modellen. Medforskerne kunne i den grad genkende, at de kulturelle elementer man kendte til, til stadighed er blevet udfordret, uden at man har kunnet stille noget andet i stedet. Denne kulturelle usikkerhed har alle subjekterne i MDT mærket igennem de sidste par år.

Der er såvel narrativ forskning (Barry & Elmes, 1997) og forskning, der er mere baseret på en "Sensemaking" tilgang (Balogun & Johnson, 2004, Gioia & Chittipeddi, 1991, Maitlis & Sohnenshein, 2010) der indikerer, at der skal ske en radikal ændring i konteksten for meningserkendelsen, hvis man skal lykkes med et kulturelt skifte i en organisation. Forskere har arbejdet med at forske i, hvordan ledere arbejder på at konstruere nye meninger gennem nye narrativer og så efterfølgende få andre i organisationen til at adoptere disse nye fortællinger. På denne måde sidestiller man fortiden med de gamle narrativer og fremtiden med de nye narrativer. Andre tilgange er en "sensemaking" tilgang, hvor man gennem en redefinition af den organisatoriske selvforståelse (Gioia & Chittipeddi, 1991, Kotter, 1997) skaber en slags betvingende nødvendighed eller brændende platform.

Desuagtet tilgangen til forståelsen af organisationer bygger de fleste teoretiske og praktiske tilgange til forandring på Lewins (1946) funktionalistiske tre trins model, hvor trin 1 er optøningsfasen og trin 2 er forandringsfasen og fase 3 er en genfrysningssfase (Corley & Gioia, 2004, Fiol, 2002, Isabella, 1990). Denne forenklete tilgang til forandring skaber et forenklet billede af meningsdannelsen mellem ledere og medarbejdere i forandringsprocesser og de narrativer, der skabes ved denne tilgang. Ofte beretter man om en naturlig modstand mod forandring blandt medarbejderne. Narrativet om modstand mod forandring er i dag så omfattende, at det ofte, helt ureflekteret, gengives af ledere som et faktum. På den anden side kender jeg ingen mennesker, der ikke gerne vil forandre tingene, hvis de kan se en logik og en mening med handlingen. Altså ser medarbejderen fornuften i projektet? Er modstanden ikke bare et resultat af lederens manglende evne til at kommunikere meningen ud til medarbejderne? Lederens primære opgave må være bevidst om sin sensegiving proces (Maitlis & Lawrence, 2007, s79), således der skabes basis for at subjekterne kan skabe en mening med de foreslåede handlinger.

Det var også Lewins idé, at modstand mod forandring som hovedregel var på det organisatoriske strukturniveau i form af rollefordeling, magt, attituder, adfærd, normer og andre symboler. Alligevel har mange forskere siden hen set denne modstand mod forandring på et mere psykologisk niveau (Dent & Goldberg, 1999). Efterfølgende har flere forskere anvendt Lewins model til bearbejdning af medarbejdernes modstand mod forandring via disses meningsdannelse (Sohnenshein, 2010). Denne tilgang og anvendelse af Lewins model anvendt på organisationens individer i stedet for strukturen, kan være en stærk medvirkende årsag til, at så mange forandringsprojekter ude i organisationer er fejlet. Er Lewins model ikke uheldig, hvis vi tror på at organisationen består af unikke individer? Selv om Lewins model kan ses som en metafor, så er den svær at anvende ude i praksis. Hvordan tør vi et menneskes meningsdannelse op, - eller fryser meningsdannelsen ned igen?

Som et muligt resultat af disse mange fejlagtige slutninger er nogle begyndt at arbejde på teorier om, hvordan ledere kan arbejde med at overvinde medarbejdernes modstand mod forandring. I 2007 kritiserede Buchanan & Dawson dette, ved at hævde, at det meste forskning på forandringsledelse var alt for snævret og totalt overser kompleksiteten i såvel den politiske som den komplicerede forståelse af organisationer. Ved at medtage virkningen af hvordan såvel medarbejdere som ledere konstruerer meninger gennem forandringsprocesser på tværs af de organisatoriske lag, kan man måske skabe et billede af, hvordan disse meningsprocesser påvirker de strategiske forandringsprocesser. Da meningsskabelsen påvirker subjekternes oplevede sociale realiteter og reaktion på forandringerne, kan man håbe på at få indsigt i en mere dynamisk og kompleks meningsskabelse. En sådan indsigt kunne måske hjælpe de praktiske ledere med at gøre de ofte uheldige forandringsprojekter mere succesfulde.

Hvis medarbejderne og lederne i organisation sammen definerer problemstillingen og i en tryk atmosfære genererer løsninger på de stillede udfordringer kan meningsskabelsen blive synkron, intersubjektiv, og gennem det kan der skabes en fælles indsigt og dermed ejerskab af de foreslåede processer.

I 2012 får Bo Vestergaards artikel om "fair proces" en anerkendende pris på AOM¹⁴. Det er lederens forløbsstyring, der er afgørende for, om medarbejderen får tillid til ledelsen, tillid til beslutningen og tillid til strategien, og med denne tillid bliver de involverede aktive i løsningen af de vigtige udfordringer (Vestergaard, 2013, s89).

Hypotesen må være, at hvis medarbejderne oplever en forandringsproces som fair, og forståelig, oplever man ikke nogen væsentlig modstand. Det er det menneskesyn jeg har valgt at indtage i mit liv, og i særdeleshed i dette projekt. Medarbejdere er ikke imod forandring, - de er imod mangelfuld indsigt og mangelfuld ledelse.

¹⁴ Academy Of Management

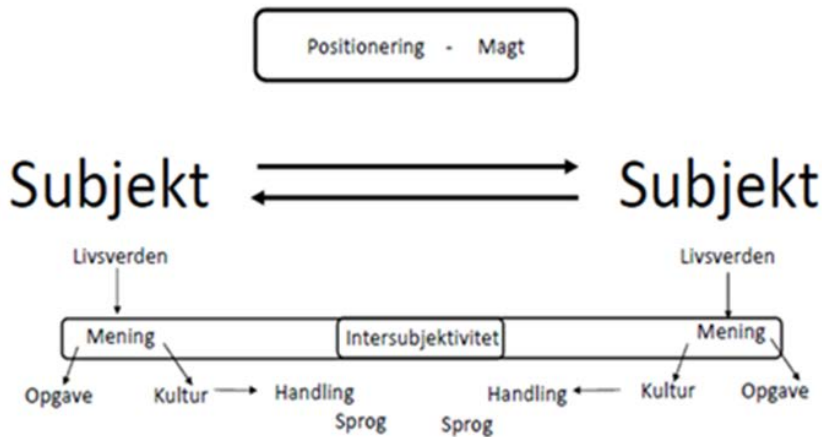
4.3. DEN NARRATIVE TILGANG TIL ORGANISATION

Det narrative perspektiv fokuserer på diskurser. Diskurser, er afledt af erfaringer og forhold i organisationen og som kan forklare en bestemt adfærd. Denne tilgang er et forsøg på at opfange, hvordan organisationens medlemmer forstår det, der sker i organisationen i relation til den erfaring og historie, der fortælles om organisationen. Disse narrativer kan være båret af de enkelte subjekter, men kan også være en intersubjektiv fortælling, som fortælles af mange i flere organisatoriske niveauer. Når en leder i MDT fortæller, at en velanset lederkollega med lang anciennitet og mange års flotte resultater blev afskediget på grund af to dårlige regnskaber, er det et narrativ som skaber en masse billeder af magt, umenneskelighed, frygt og utryghed. Jo flere gange et sådant narrativ fortælles, jo mere spredes der billeder om organisationen, som nogle ikke synes er retvisende eller rigtige. Det er i den forbindelse underordnet om fortællingen så reelt set er sand, - for så længe den fortælles og modtages af subjekter skaber den de billeder den nu gør. Da jeg konfronterede ledergruppen med netop dette narrativ, var de oprørte, fordi netop den version af historien langt fra stemte overens med den dem der havde deltaget i netop den episode havde.

En sensemaking tilgang er nært knyttet til den narrative tilgang. For Weick (2003) involverer sensemaking organisationens subjekter i at engagere sig i en forståelse af fortiden og fremtiden, og på denne måde at forsøge at synkronisere sig frem til et fælles billede af en oplevet virkelighed. "Sensegiving" er således en relateret proces, hvor organisationens subjekter aktivt forsøger at påvirke andre subjekters "sensemaking" (Giola & Chittipeddi, 1991, Maitlis & Lawrence, 2007).

Når vi, som illustreret i modellen i fig. 9 (s71), gennem handling og sprog har en dialog med et andet subjekt, forsøger vi at påvirke det andet subjekts meningsdannelse. Denne "sensegiving" er også en slags kulturel overlevering, idet narrativer og andre sproglige handlinger modtages med den fælles kulturelle aflejring og meningsdannelses kontekst. Kulturen eller måden, vi ser verden på, søges således formidlet fra subjekt til subjekt.

Både "Sensemaking" og "Sensegiving" er nært beslægtede med den narrative tilgang. Faktisk har nogle forskningstilgange behandlet "Sensemaking/giving" som en måde at skabe nye narrativer på. Narrativer kan således anvendes til at skabe nye erkendelser og dermed mening. Narrativer og metaforer er med til at påvirke andres meningsdannelse.



Figur 9. Mit bud på en model for meningsdannelsen mellem to subjekter.

Et narrativ kan også være værdifuldt til en øget selvindsigt og ny meningsdannelse hos det enkelte subjekt og ved den anvendelse kan denne "sensegiving" blive en aktiv kulturpåvirker. Når en leder på MDT hører en beskrivelse af et forløb eller oplever en hændelse, skaber det enkelte subjekt sin egen forståelse af det oplevede, og denne mening inkluderer subjektets livsverden og begreber, hvorfor man må forvente, at de enkelte narrativer kan give anledning til mange nuancer af det enkelte narrativ. Meningsdannelsen er som udgangspunkt individuel, men gennem dialoger skabes der hos den enkelte en horisontsammensmeltning, således at flere deler en fælles intersubjektiv forståelse og meningsdannelse af konkrete narrativer. På den måde er der tale om en social forhandling om en intersubjektiv forståelse af organisationens tilstand.

Når der blandt en organisations medlemmer så opleves et "sensemaking gab" mellem den oplevede dagligdag og en ønsket situation, kan det trigge nogle tiltag eller en motivation for at påbegynde sensegiving handling. Denne sensegiving er en organisatorisk politisk eller strategisk handling, eller et forsøg på at øge indflydelse på andre, med det formål at påvirke andres sensemaking. Sensegiving kan medføre en del usikkerhed, utryghed, og tvivl om hvorledes den nye definition på en organisatorisk virkelighed bliver adopteret, og hvis de adopterer den nye foreslåede virkelighed, hvad bliver konsekvenserne så? (Maitlis & Lawrence, 2007, s78). Hvad er konsekvenserne, hvis de ikke køber den foreslåede sensegiving? Opfattelsen eller forventningerne fra et sensemaking gab kan få de organisatoriske aktører til at engagere sig i sensegiving som en indflydelse strategi, fordi andre tilgange synes mindre tilbøjelige til at blive succesfuld.

Storytelling kan være specifikke narrativer, som anvendes som situationsbestemt konteksttilpasset sensegiving til den sociale, fysiske og psykologiske organisations konstruktivistiske konstruktion hos det specifikke subjekt.

"Stakeholders will be more able to engage in sensegiving in domains in which they possess issue-related expertise and/or legitimacy and in which organizational processes provide them with opportunities to engage in sensegiving." (Maitlis & Lawrence, 2007, s79)

Subjektets bevidsthed og intentionalitet mod en given sensegiving er grundlæggende for skabelsen af den meningsdannende diskurs, som hele tiden støder op mod subjektets tidligere gjorde erfaringer og meningsskabelse. Subjektets refleksion over og beslutningen om det vil engagere sig i sensegiving i områder, afgør om subjektet selv besidder ekspertise og / eller legitimitet og i organisatoriske processer, hvor det kan yde reel indflydelse. Maitlis & Lawrences forskning kan således tages til indtægt for aktionsforskningens involverende formål. Den støtter påvirkningen af kulturen igennem involveringen og de tilknyttede sensegiving handlinger. Dette er en naturlig forlængelse af Gioia & Chittipeddi's (1991) forskning, som viser, at man kan forbinde lederes sensegiving til organisatoriske

forandringer frembragt på baggrund af eksterne trusler for organisationen (Maitlis & Lawrence, 2007, s79). Problemet med teorien omkring sensegiving er, at man ikke kan styre subjektets tolkning af processen. Når en leder stiller sig op og præsenterer en vision for fremtiden, som betyder, at organisationen kan skabe en platform for en ny fremtid, skaber lederen elementerne til muligheden for nye meningsdannelser. Den visionære ledelsesstil er i den grad et eksempel på forsøg på sensegiving. Men da meningskabelsen sker i det enkelte subjekt, kan man ikke forvente et bestemt udfald af processen.

“All sensegiving is in response to troubling, uncertain, or confusing issues, but our study suggests that if an organization’s leader has a limited appreciation of the threatened area, and if the threat is affecting an already poorly performing aspect of the organization, leaders will find it difficult to engage in significant sensegiving.” (Maitlis & Lawrence, 2007, s79)

Sensegiving er altså en naturlig reaktion på bekymrende, usikre eller forvirrende hændelser, men hvis organisations ledere har en begrænset forståelse af de aktuelle trusler og behandlingen af disse, og hvordan de påvirker en allerede dårligt fungerende organisation, så vil lederen ofte finde det svært at engagere sig i betydelig sensegiving. På den anden side kan man ikke, ikke sende signaler, også når lederen undlader at gøre noget, skaber subjekterne en mening om de manglende signaler og den deraf afledte sensegiving. Ikke udført ledelse er også en slags ledelse, når det betragtes af en der forventer at blive ledt.

Der er især to ting der aktiverer deltagelse i en sensegiving proces. Den første er det, der har en effekt på diskursen omkring subjektets muligheder for at konstruere og fremkalde en mening med den oplevede verden. Den anden motivator til deltagelse i sensegiving er det, der kan forbedre en facilitering af organisationens processer (Maitlis & Lawrence, 2007, s80).

Når lederen skaber billeder og narrativer, som beskriver nødvendigheden af forandringer, må de involverede subjekter skabe sig en mening med de foreslåede ændringer.

Pettigrew, Woodmann and Cameron (2001) opstiller seks vigtige fokusområder, når man vil studere organisatoriske forandringer.

- 1) En undersøgelse af de mange specifikke kontekster og niveauer af analyser af organisatoriske forandringer.
- 2) Inklusionen af tid, historie, processer og action.
- 3) Sammenhængen mellem organisationernes forandringer og organisationernes evne til at performe.
- 4) Undersøgelse af international og cross-country kulturs sammenhæng ved organisatoriske forandringer.
- 5) Studiet af modtagelighed, kundetilpasset sekvensering, tempo og episodisk versus kontinuerlige forandrings-processer.
- 6) Partnerskaber mellem forskere og praktikere, som sammen studerer organisatoriske forandringer.

Vi har haft fokus på disse seks punkter i dette aktionsforskningsprojekt, om end det ikke har været systematisk eller grundlag for analyse. Studierne af organisationer i det kontekstbaserede perspektiv har det standpunkt, at den gode teoretiske og praktisk anvendte forskning om forandring skal studeres sammen med de indbyrdes forbindelser over tid (Pettigrew, Woodmann and Cameron, 2001, s698). Denne tilgang skaber så to nye udfordringer (1) Forsøget på at indfange "virkeligheden", mens den pågår og (2) og samtidig studere de længerevarende processers effekt i konteksten for at kunne evaluere effekten af de anvendte metoder.

"The swampy lowlands, where situations are confusing messes incapable of technical solution and usually involve problems of greatest human concern."
(Schön 1983, s42)

Den common sense "virkelighed", som eksisterer i "*The Swampy Lowland*" (Schön 1983, s42), er den fælles oplevede hverdag, som deltagerne deler som en intersubjektivitet. Det faktum, at der i en organisation hersker mange og ofte

indbyrdes konkurrerende kontekster og mange forskellige forandringsprojekter på én og samme tid og som alle har en impact på de ønskede forandringsprocesser, man som forsker skaber, danner nogle udfordringer med at vælge eller fravælge hvilke processer, man mener, har impact på det felt, man har interveneret.

Fra den indre kontekst i en organisation fremtræder spørgsmålene om den historiske rolle, strukturer, kulturer, magt og politik som muliggør eller begrænser evnen til forandring (Pettigrew, Woodmann and Cameron, 2001, s699). Hvordan inkorporerer man tid, historie, processer og aktion i et studie af organisatorisk forandring? Et svar kan være et længerevarende aktionsforskningsprojekt, som har en så tilpas varighed, at forandringerne skabes og vurderes sammen.

I et funktionalistiske og mere positivistiske perspektiv er den sociale teori universel og uden angivelse af tid eller historisk kontekst (Pettigrew, Woodmann and Cameron, 2001, s699). I et aktionsforskningsprojekt, eller case studie, skabes forandringerne ude i den fælles oplevede kontekst, og mange forskellige motiver og dagsordner påvirker projektet. Usynlige og skjulte motiver og individuelle irrationelle motiver er hele tiden i spil, når man bevæger sig ude i *"The Swampy Lowland"*. Et fænomenologisk perspektiv er et forsøg på at afdække nogle af disse motiver og værdier, og skabe et væsentligt mere nyanceret bidrag til at skabe nye refleksioner.

Kan vi få medforskerne til at være mere bevidste om det sprog, de anvender, kan vi håbe på, at vi gradvist skaber nogle nye billeder af organisationen ved det enkelte subjekt. Sproget er med til at skabe meningen og erkendelsen om den oplevede virkelighed. På MDT er der stadig store sproglige forskelle på funktionærer og timelønnede medarbejdere. Man taler om oppe og nede, når man beskriver lederen som én, der er over den timelønnede. Mange af disse sproglige konstruktioner skaber nogle fastlåste billeder og forforståelser. Forandringens sprog kan være en frigørende intellektuel kraft, eller et analytisk fængsel. (Pettigrew, Woodmann and Cameron, 2001, s699).

4.4. DET ORGANISATORISKE ELEMENT KALDET SITEMANAGERGRUPPEN

Som beskrevet tidligere, indgår MDT i Frederikshavn som en lokal organisation i en stor tysk MAN organisations matrix, hvilket har den konsekvens, at der på adressen i Frederikshavn er afdelinger, som indgår som delelementer i en global organisation. Organisationen i Frederikshavn kan ikke, som sådan, sammenlignes med en normalt selvstændig fungerende organisation. Mange af lederne har således chefer, som er placeret i København eller i Tyskland. Som eksempel er HR-afdelingen i Frederikshavn underlagt en leder i København. Mange ledere i Frederikshavn har således ikke nærmeste leder i Frederikshavn.

Ved projektets start i 2013 var der en Site Manager ledergruppe på 14. De samledes en gang om måneden og drøftede "rigets tilstand" og møderne havde form af en slags gensidigt orienteringsmøde. Gruppen havde ikke en "vi-følelse" og der var ikke en meningskonstruktion, som kunne skabe denne "vi-relation". Gruppen var med 14 individuelle deltagere, alt for differentieret og der var alt for mange individuelle dagsordner, motiver og magtrelationer i spil. Ude i organisationen var gruppen mere eller mindre usynlig.

I den gennemførte kulturanalyse fra 2013 udtalte 31 ledere sig om site managergruppen, og nedenstående kommentar illustrerer nok meget godt ledergruppens manglende synlighed.

"Sjovt spørgsmål. Jeg måtte diskutere med en kollega for at finde ud hvem site management ledelsen er. Vi blev nu aldrig helt enige. Så, konklusionen må være, at site management ledelsen ikke fremstår som en styrende enhed. Sandsynligvis som et resultat af den noget knudrede organisation vi har i FRH." Udpluk fra kulturanalysen, 2013.

At gruppen så heller ikke fungerede efter hensigten, vidner nedenstående citat også om;

"Mogens, jeg tør ikke sige noget til de møder, for gruppen er så stor, og vi er bare så gode til at skabe rygter heroppe." Citat fra en mellemlider i FRH, 2013.

De mange ledere havde ikke en fælles strategi, men arbejdede loyalt med de strategier, der var gældende for den division, de hver især tilhørte. Site Frederikshavn havde i 2013 ikke en fælles strategi for de enheder der er samlet Frederikshavn.

Jeg fik muligheden for at deltage i disse Site Manager møder og i den forbindelse, har jeg med en mere traditionel forskningstilgang, deltaget og båndet mere end 40 ledermøder. På disse møder har jeg primært fungeret som observatør, omend jeg ved enkelte lejligheder efterfølgende har haft samtaler med én eller flere af mødedeltagerne.

På baggrund af nogle samtaler med PK og med kulturanalysens klare påvisning af site managergruppens manglende troværdighed og synlighed, besluttede PK i marts/april måned, 2013, at opløse den gamle site managergruppe og skabe en ny ledergruppe med fem ledere.

Med den nye fem mands Site Manager gruppe ønskede PK at skabe en site ledergruppe og således uddelegere ansvaret af site ledelsen på disse fem ledere. Denne nye ledergruppe eksisterer stadig og det var denne nye ledergruppe, der kom til at præge dette aktionsforskningsprojekt.

4.5. KULTURBESTYRELSEN

Da feltet af styregruppen blev defineret som ledergruppen på MDT, og at den anses som primær kulturpåvirker, skulle der udvælges en tilgang til denne ledergruppe. Ledergruppen, ikke at forveksle med Site Manager gruppen, på MDT bestod i 2013 at ca. 30-40 medarbejdere og som sådan var denne gruppe ikke mulig at arbejde med direkte. Ikke alle i ledergruppen havde reelt ledelsesansvar, men kunne være ansvarlig for et strategisk vigtigt område eller en funktion.

Vi måtte udvælge nogle motiverede og interesserede ledere til at deltage. Da vi forventede, at deltagelse i dette arbejde ville kræve mange ressourcer og motivation, var det vigtigt, at der herskede frivillighed, hvorfor vi gerne ville have lederne til at søge om at få lov til at deltage. I dagligdagen kæmpes der som sagt om ressourcerne og vi ville gerne skabe et stærkt ejerskab og engagement til projektet. Da man ikke kan deltage i et sådant projekt uden at arbejde med sig selv og sin udvikling, er det også et argument for frivillig deltagelse. Vi valgte at slå det op som et tilbud om deltagelse og personlig udvikling.

Resultatet af stillingsannoncen på fig. 5, s47, resulterede i et stort antal ledere, som gerne ville være med. Blandt de, der responderede og efterfølgende deltog i et indledende interview, blev der sammensat en repræsentativ gruppe af ledere til at indgå i "Kulturbestyrelsen". Vi forsøgte at få så mange forskellige afdelinger repræsenteret i projektet som muligt. At udvælge deltagerne til denne gruppe viste sig, at være en større opgave end først antaget. Hvad betød det for projektet, hvis han eller hun ikke kom med? Hvad betyder det, at den og den afdeling ikke er repræsenteret i gruppen? Skal jeg tage én med, fordi der ikke er andre fra den del af organisationen på bekostning af én, der brænder mere for projektet? Der kan godt gå politik og magt i en sådan udvælgelse, så vi brugte mange dialoger til at tale om, hvorfor man skulle deltage. Det kunne måske opfattes som en strategisk karrierefremmende ting at deltage. Alle spørgsmål kunne give anledning til andre valg, end dem vi tog, men gennem dialoger med flere involverede valgte vi så bredt og så neutralt som muligt.

Jeg valgte at kigge efter dem, som have en passende magt position eller kulturpåvirkning og så en italesat lyst til at påvirke udviklingen. Gruppens deltagere blev indkaldt til en kick-off workshop i juni måned 2013. Gruppen skabte denne dag en vision og strategi for, hvordan den ville arbejde.

Gruppen besluttede, at den ville mødes én gang om måneden og diskutere indsatser og tiltag, den ville arbejde med. Den kom med oplæg til dogmereglerne og man arbejdede med, hvad disse regler indebar. Fra min side var der et ønske om, at deltagerne i denne gruppe skulle producere nogle personlige videoer med nogle fastlagte temaer.

Planen var at kigge på disse videoer over denne toårige periode og så kigge på, om der ville ske noget med sproget i denne periode. Udgangspunktet for projektet var, at alle deltagere over de fastlagt 2,5 år således skulle producere 4-6 videoer om nogle konkrete emner.

Kulturbestyrelsen skabte nogle værdier og en vision for gruppens arbejde.

Værdierne blev:

Anerkendelse

Involvering

Resultater

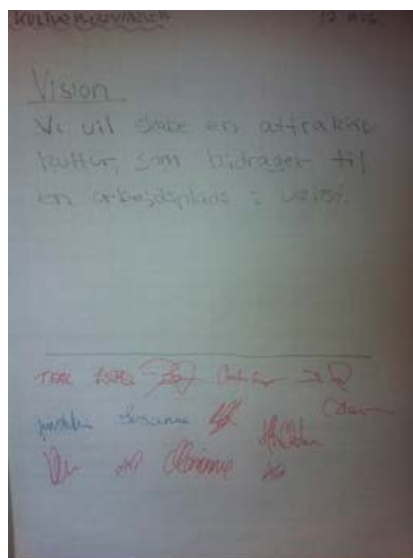
Initiativ

Værdierne fremkom via en ”guldgraverproces¹⁵”, hvor hver af deltagerne fortalte om en super god arbejdsdag og efterfølgende interviewede de øvrige den pågældende. Således gravede vi ”guldet” eller meningen, frem af hver enkelt beretning, og efterfølgende skrev vi resultatet sammen som et resultat af disse gode fortællinger, og nåede ned til de fire værdier.

¹⁵ Udviklet på den teoretiske platform af Appreciative Inquiry

På den første workshop stod det ret hurtigt klart, at kulturbestyrelsen var lige så splittet som Site Managergruppen. Gruppen var meget asynkron med hensyn til, anciennitet, magt og indflydelse, bevæggrunde for deltagelse og uddannelsesbaggrund. Der var nogle af deltagerne fra workshoppen, som aldrig efterfølgende dukkede op til de aftalte aktiviteter, hvilket kunne indikere, at de ikke anså arbejdet som vigtigt. Nogle var måske egentlig bare mødt op af ren nysgerrighed, og da man indså, at det ville kræve mange ressourcer, blev deltagelsen nedprioriteret. På workshoppen skabte gruppen en vision for gruppens arbejde, og den blev til:

Vi vil skabe en attraktiv kultur, som bidrager til en arbejdsplads i vækst.



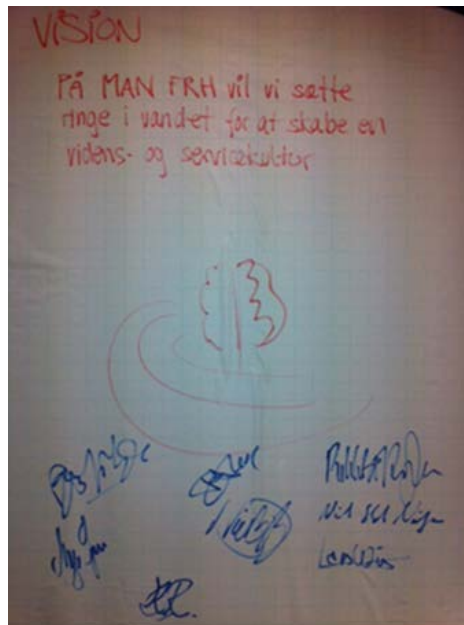
Figur10. Eksempler på resultater fra kulturbestyrelsens workshop i august 2013

4.6. DE UNGE VILDE

I forbindelse med arbejdet om at skabe en slagkraftig "Kulturbestyrrelse" kunne jeg konstatere, at der var flere interesserede, end jeg skulle bruge. Flere af dem var unge mennesker, og ikke alle havde et egentlig lederansvar, men der kunne være tale om nogle, der var ansvarlige for en funktion.

I forløbet opstod der en idé om at skabe endnu en aktiv gruppe. Gruppen fik navnet "De unge vilde". Ideen med den gruppe var at involvere nogle unge medarbejdere, som ikke er *belastet* af en massiv fortid og ikke endnu bærer på et tungt ledelsesmæssigt ansvar. Tanken var, at netop denne gruppe ville kunne tænke mere frit og uden for mange "rigtige" hensyn. Det var udgangspunktet, at der skulle være 10-12 unge, men det stod hurtigt fast, at vi ikke kunne samle mere end 8 deltagere. Der var flere af de unge, der havde besvær med at få sin nærmeste leders accept af at deltage i dette arbejde.

"Jeg kan godt have svært ved at forsvare, at jeg kommer til disse møder, da vi i afdelingen har travlt og det betyder, at mine kollegaer skal lave mit arbejde."
Citat: Medarbejder fra de unge vilde.



Figur 11 De unge vildes vision

Også denne gruppe startede sit arbejde med et Kick off møde i juni 2013. I lighed med Kulturbestyrelsen udarbejdede de også en vision for det fremtidige arbejde. Visionen blev ”På MAN FRH vil vi sætte ringe i vandet for at skabe en videns- og servicekultur” Som billedet viser, blev vision underskrevet af deltagerne.

4.7. SAMMENFATNING

Et forskningsprojekt som dette, som skabes sammen med en organisation og en gruppe af medforskere, er et komplekst forløb. Ingen har vel egentlig et komplet billede af projektets implikationer, men ved at opstille en tidslinje og indsætte de væsentligste indsatser i denne, kan der måske skabes et overblik. Som det fremgår af figur 12, (s85) starter forløbet i november 2012. Øverst i figuren ses de workshops og konferencer, jeg har deltaget i den 3-årige periode. Af figuren kan man også se i hvilket tidsrum, de forskellige aktiviteter er afviklet. De tre kulturanalyser og den afsluttende analyse for medforskerne er indplaceret.

Samtidigt med de aktiviteter, der er skitseret i figur 12, (s85), er der pågået alle de indsatser, ”Kulturbestyrelsen” og ”De unge vilde” har arbejdet med, herunder udarbejdelsen og præsentationen af en omfattende Site Strategi.

Dette aktionsforskningsbaserede casestudie er designet og beskrevet således, at 3. person gerne skulle kunne se og forstå den kontekst, hvori forskeren har medvirket i en aktiv påvirkning af en organisations kultur, under skyldig hensyntagen til de fænomenologiske traditioner for sådanne projekter.

I dette kapitel 3, har jeg forsøgt at redegøre for rammerne i dette forskningsprojekt og hvordan jeg forstå et fænomen som en organisation. Denne tilgang har så dannet grundlag for skabelsen af rammerne for projektet med en beskrivelse af medforskernes opgaver i projektet.

For at skabe en indsigt i mine metodiske overvejelser er en præsentation af mine videnskabsteoretiske antagelser vigtig, og i kapitel 4 prøver jeg at redegøre herfor.

Mine videnskabsteoretiske antagelser og forskningsspørgsmålet er afgørende for mit metodevalg, som beskrives i kapitel 5.

En bestemt metode skaber en bestemt slags empiri, så i kapitel 6 prøver jeg at beskrive de metodiske konsekvenser i form af den empiri vi skaber igennem projektet.

Da der er tale om et aktionsforskningsprojekt bruger jeg kapitel 7 til at ridser aktionsforskningens grundvilkår op, og kommer med min egen udlægning af min opfattelse af aktionsforskningen.

Kapitlerne 7, 8 og 9 har jeg med for at beskrive fænomenerne organisationskultur, magt og ledelse. Det er på ingen måde en udtømmende redegørelse, men de vigtigste brikker i mit perspektiv på netop disse fænomener.

I Kapitel 10 beskriver jeg de tre store kulturanalyser der gennemført. Jeg begrundes deres anvendelse og effekten af disse som en slags feedback loop af processen.

Når man er inviteret ind i en organisation opdager man, at der er en masse spændende og forskellige kontekster som man skal være opmærksom på. Hvilke magtrelationer er der? Hvilken historie og erfaring har de enkelte grupper med hinanden? Er der sårede gruppemedlemmer med hævnmotiver m.m.? Dem jeg har kunnet se har jeg sat et navn på og beskrevet i kapitel 11

Kapitel 12 handler om mange af de samtaler og dialoger vi har haft om fænomenet kultur i MDT. Disse dialoger har været afgørende for de mange erkendelser der er skabt om kulturfænomenet.

I alle organisationer er der ledermøder, og i kapitel 13 prøver jeg at beskrive et ledermøde, som er en slags opsamling på en række små konkrete hændelser der er

samlet i en beskrivelse. Elementer af dette kapitel er gengivet i kapitel 7 i ”Ledelsesfilosofi og praksis”. (Hertel & Fast, red., 2015)

I kapitel 14 prøver jeg at samle op på medforskernes mange indsatser og viser noget af det der er blevet gennemført af de mange energiske medforskere.

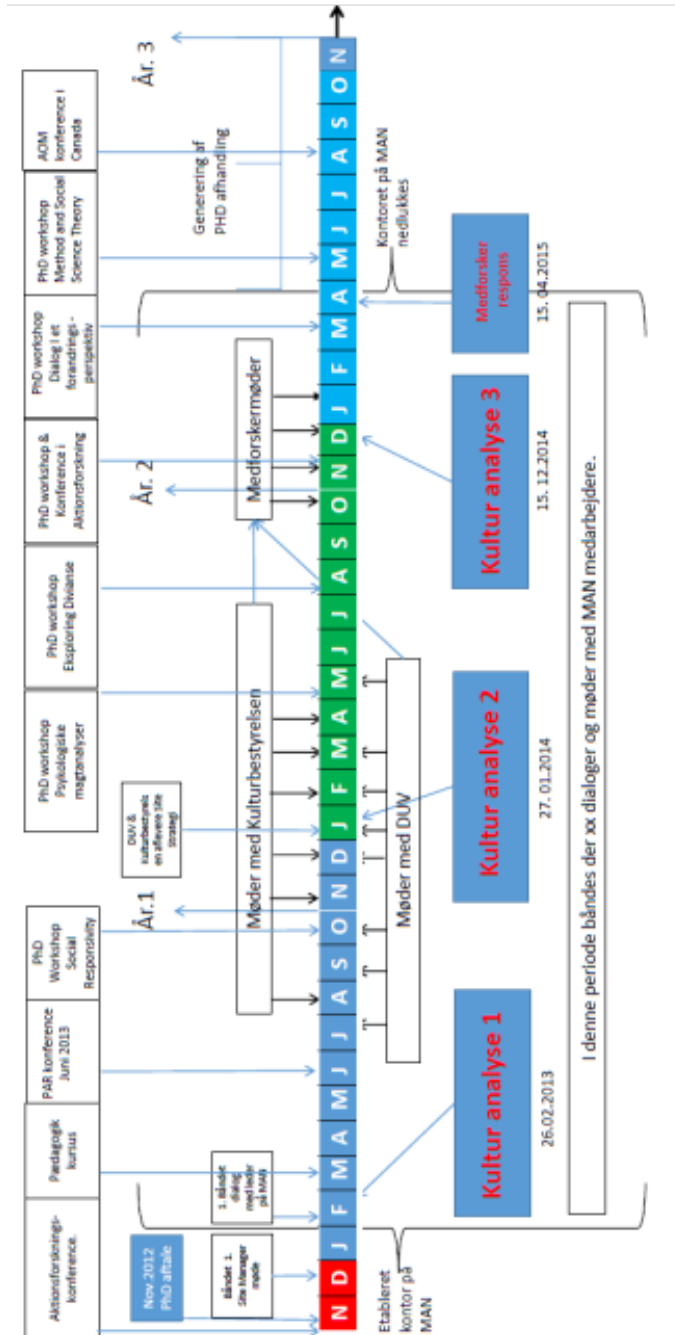
Ved projektets afslutning lavede jeg en mindre opsamling på medforskernes oplevelser og læring igennem projektet. De mange kvalitative udsagn om processen er gengivet i kapitel 15.

Kapitel 16 anvendes til en opsamling og analyse af alle de væsentligste hændelser i projektet.

Kapitel 17 er hele projektets konklusion, som jeg i kapitel 18 prøver at uddrage et videnskabeligt bidrag ud fra. Det hele sættes i perspektiv i kapitel 19.



Medforskernes malerier som skal illustrerer nogle af de 10 anbefalinger til MDT ledelsen hænger nu ude på gangen i Frederikshavn hos MDT.



Figur 12. Den samlede aktivitetsoversigt over afhandlingen

KAPITEL 5. VIDENSKABS- TEORETISKE ANTAGELSER.

I et aktionsforskningsprojekt træffes der hele tiden betydende til- og fravalg. Det er af afgørende betydning, at man som læser af denne afhandling har indsigt i forskerens ontologiske og epistemologiske anskuelser. Dette kapitel skal således beskrive det videnskabsteoretiske perspektiv, som har været styrende for dette aktionsforskningsprojekt.

5.1. MIN ONTOLOGI & EPISTEMOLOGI

Ontologi er 'læren om det værende', og i en fænomenologisk forstand angår ontologi det, som ligger til grund for eller er elementært for det værende (Keller, 2012, s22). Inden for videnskabsteorien anvendes begreberne ontologi og epistemologi til at betegne en videnskabs mere eller mindre implicite antagelser.

"Alle har en ontologi og en epistemologi – også selvom de ikke er bevidste om deres antagelser om det værende og om deres erkendelse af det værende. Alle gør sig nogle antagelser (bevidst eller ubevidst) og arbejder således indenfor en ofte ret konkret ontologi og epistemologi" (Nygaard, 2005, s11)

Udfordringen, når man vil bedrive forskning, er at gøre sig sine antagelser bevidst, og reflektere over deres konsekvenser for forskningsprocessen og forskningsresultatet. Som forsker kan man ikke stå udenfor en ontologi og epistemologi (Nygaard, 2005, s11). Hvorfor tager jeg mit udgangspunkt i eksistentiel fænomenologi? I århundreder inden den positivistiske videnskabelige revolution brugte europæerne tolkninger fra Bibelen til at angive jordens alder og der findes stadig religiøse grupper, som kun accepterer de teologiske estimater baseret på oplysningerne i disse hellige skrifter. Nogle bibelkyndige hævder, at man med lidt god vilje kan følge slægtstavlerne og derved nå en alder på Jorden. Under Reformationen beregnede man Jordens alder ved at hjælp af tidslinjer ud fra de informationer, man kunne finde i Biblen. De anvendte tidslinjerne sammenstillede

man ved hjælp af aneregistrene i Første Mosebog. Det blev ved denne proces anslået, at alderen var ca. 5.500 år. Tycho Brahes elev, Longomontanus, beregnede sig frem til, at skabelsen var sket i år 3.967 f.Kr. Omkring 1800 tallet var det stadig den almindelige mening, at Jordens alder var omkring 6.000 år og i Københavns Universitets Almanak angav man helt op til 1911 det antal af år siden verdens skabelse på første side.

I oplysningstiden begyndte naturvidenskaben dog at nå til nogle andre resultater. De første videnskabsmænd forsøgte at tilpasse de videnskabelige resultater, som gav Jorden stadig højere alder end i Bibelens billede af skabelsen.

Naturvidenskabens geologer fastsætter i dag Jordens alder til at være omkring 4,54 milliarder år. Denne alder skulle være blevet bestemt ved radiometrisk datering af meteoritmateriale og stemmer overens med alderen på de ældste kendte klipper på Jorden og Månen. Den videnskabelige udviklingen af radiometrisk aldersbestemmelse viser målinger af blyforekomster i uranrige mineraler og nogle af disse er mere end en milliard år gamle. De ældste mineraler, som er blevet analyseret, er små krystaller af zirkon fra Jack Hills i det vestlige Australien, og er mindst 4,404 milliarder år gamle¹⁶.

Eftersom det ikke vides nøjagtigt, hvor lang tid det tog at skabe Jorden og forudsigelserne fra forskellige modeller af processen viser en varighed fra nogle få millioner og op til flere milliarder år, er Jordens præcise alder vanskelig at bestemme. Det er også vanskeligt at fastsætte den nøjagtige alder på de ældste klipper på Jorden, eftersom de er sammensat af mineraler, som muligvis har forskellig alder. Den naturvidenskabelige tilgang har mange spændende bud på verdens opståen og har skabt mange lovformeligheder omkring den verden, vi er i. Naturvidenskaben er god til at forske i objekter. Kan et menneske, et subjekt, så reelt set kapere disse astronomiske informationer? Jeg kan ikke.

¹⁶ https://da.wikipedia.org/wiki/Jordens_alder

4.404.000.000 år over for et gennemsnitligt menneskeliv på 80 år. Hvor lang tid tilbage kan vi som mennesker håndtere fortiden? Kan vi håndtere 200 år? Kan vi håndtere 2.000 år? Hvad er et menneskeliv i forhold til den verden eller jord, vi fødes ind i? Kan der være en mening med et så kort liv i forhold til universets alder? Tror vi på, at der er en mening med en døgnflues liv? Er der en Gud, som har skabt noget, som så har en mening med det korte menneskeliv?

”Hvis jorden er 44 år gammel i stedet for de 4,4 milliarder år, vil det betyde at der har været mennesker på jorden i 4 timer. Den industrielle revolution begyndte for 1 min siden, og på de seneste 30 sekunder er halvdelen af Jordens skove nedlagt.” (**Inspireret af Greenpeace**)

Jeg tror ikke på, at der er en overordnet mening med mit liv. Jeg tror ikke på én af de store religioner, selv om jeg er døbt, konfirmeret og gift i den danske folkekirke. Religion er i min ontologi mere et stykke social kulturhistorie, som man bliver socialiseret ind i fra fødslen. De religiøse trosretninger tror derimod på, at essensen går forud for eksistensen, så man tror på, at der er en mening med livet, før man lever det. En mening bestemt af en Gud. Mennesket må i så fald have en determineret fremtid.

Når mennesket handler i verden, skaber det et billede eller en livsverden. I denne livsverden opdeler mennesket mennesker i forskellige typer, som det tildeler forskellige værdier og adfærdsregler. Vi skaber fordomme om bestemte typer af mennesker. Når vi taler om en rocker eller en pædagog, så skaber disse to typer forskellige billeder for det enkelte subjekt. Denne mennesketype opdeling gælder ikke bare for det enkelte individ, men for alle mennesker, fordi der er tale om en bestemt måde at leve livet på (Sartre, 2002, s18). Der er ingen determinisme, mennesket er frit, mennesket har frihed. Vi er alene og uden undskyldninger (Sartre, 2002, s57). Mennesket lever sit liv som en naturlig og uundgåelig konsekvens af de beslutninger mennesket selv tager. Men vi skaber alligevel disse determinerende forventninger til bestemte typer.

Tanken om at eksistensen går forud for essensen, sætter derimod individet eller selvet i sit eget centrum. Eksistentialismen tror på, at mennesket skaber sin egen mening med det levede liv, altså sin egen eksistens og identitet igennem valg og handling. Man betragter mennesker som subjekter i et tilfældigt, ligegyldigt, kaotisk og absurd univers, hvor ingen mening er givet på forhånd. Meningen med tilværelsen skabes som følge af de frie valg, vi som individer herefter træffer. Denne mening er til hver en tid subjektiv, provisorisk og ustabil. Det forhold, at der så ikke eksisterer en objektiv sandhed eller mening med livet, tror jeg kan gøre folk bange og angst. Når der er et frit valg, kan ethvert valg, der foretages, have været et andet valg, og med dette en anden konsekvens. Som subjekt er jeg således helt ansvarlig for de valg, jeg selv træffer. Den totale frihed kan for mange være angspvokerende.

En mulig måde at overvinde angsten på, er ved at vælge at skabe sin egen mening med det ultra korte liv, vi lever. Eksistentialismen anses af mange for at være grundlagt af den danske filosof, Søren Kierkegaard (1813-1855), men eksistentialismen slår først igennem som egentlig filosofisk retning mellem de to verdenskrige og tiden herefter. Den moderne eksistentialisme menes grundlagt af den franske filosof, Jean-Paul Sartre (1905-1980). Eksistentialismen betegnes som en individualistisk filosofi, som sætter subjektet i centrum og handler om, at enhver må træffe sine egne frie valg og gennem disses konsekvenser nå til sin egen erkendelse om det levede liv.

I og med, at eksistentialismen opfattes som en individualistisk filosofi, må det betyde, at udviklingen går gennem flere provisoriske eksistensstadier, som ene og alene er op til den enkelte at værdisætte. Menneskets dannelsesproces. Det enkelte menneske skal selv fortvivle, selv reflektere og selv vælge. Der er ingen andre, der kan gøre det for dig, heller ikke en evt. Gud.

”Livet har ingen mening a priori. Før vi lever er livet ikke noget, men det tilkommer os at give det en mening, og værdien er ikke andet end den mening, vi vælger.” (Sartre, 2002, s90)

Centralt for Sartre er, at mennesket er født frit og at ethvert individ har en unik mulighed og pligt til selv at skabe sig en mening med livet. Ifølge Sartre er verden i sig selv absurd og fuldstændig meningsløs, men hvis mennesket anerkender friheden i dets valg og handlinger, kan det skabe sin egen mening med tilværelsen. Mennesket er dømt til at være fri og uafhængig, men dette vil eller kan mennesket ikke indse, så det flygter fra den frihed, meningsløshed, absurditet og ned i en form for selvbedrag eller livsløgn (Sartre, 2002, s14). I en organisation kan man opleve, at mennesket skaber et jernbur af fordomme og kontrol i en organisation, også når de slet ikke forefindes. Man kan opleve, at medarbejdere siger, at de ikke må en bestemt ting, men adspurgt oplever man, at de reelt set aldrig har prøvet udsagnet af. Man tror bare man ikke må.

En fornægtelse af tilværelsens grundvilkår kan som sagt medføre meningsløshed og angst. Mennesket kan gøre sig til et objekt blandt andre objekter i verden og nægte at indse verdens ubarmhjertige meningsløshed. Kun igennem erkendelsen af det enkelte menneskes ultimative frihed kan der skabes en individuel mening med det levede liv. Ifølge Sartre, er det væsentligste ved det at være menneske ikke kroppen og sanserne, men derimod bevidstheden om kroppen og sanserne. Den reflektive bevidsthed kan betegnes som den bevidste bevidsthed, som er den bevidsthed, vi forholder os til det meste af tiden. Den prærefleksive bevidsthed er den bevidsthed, hvor der pludselig glider gamle oplevelser gennem vores tanker. Ved duften fra det nyslåede græs kommer den prærefleksive bevidsthed f.eks. med billeder fra en svunden tid. Da bevidstheden hele tiden er rettet mod noget eller optaget af noget, er det dette noget, der er bevidsthedens fokus og dens væren. Man kan sige, at hvis der slukkes for bevidstheden, vil man også slukke for et menneskets væren (Thielst, 2002, s420-421).

Bevidstheden og dens væren fører ifølge Sartre til to slags væren, (som Sartre skelner imellem) nemlig tingenes og menneskenes, eller som Sartre selv udtrykker det, væren-i-sig og væren-for-sig (Sartre, 2002, s13). Tingenes væren eller objektets væren kalder Sartre for væren-i-sig og beskriver det ved, at det er noget fast og

veldefineret. En ting er det, den nu engang er og det er den i kraft af sine egenskaber og stoflige form. Mennesket kan forstå sin bevidsthed og ikke sin krop, idet menneskets krop vil blive sammenlignet med en ting og dens væren. Som udgangspunkt er kroppen uforanderlig og har en bestemt essens, ligesom det er gældende for en ting eller et objekt. Af den årsag deler han mennesket op i disse to dele.

Menneskets væren for-sig og denne bevidsthed er en fænomenologisk forståelse af mennesket. Denne bevidsthed kan forstås som værende foranderlig, hvor der er mulighed for omstrukturering og ændringer i forhold til bevidstheden. Bevidstheden er som udgangspunkt ikke noget fast, men kan forstås som en horisont. Gadamer taler om en indre forståelseshorisont eller en horisont-intentionalitet (Gadamer, 2007, s234). Denne horisont strækker sig ud imod ting og fænomener og objekterne træder således frem i denne horisont. Ifølge Sartre er væren-for-sig en bevidsthed, der er noget i kraft af, at den holder fast i noget, og dette noget er blandt andet tingene (Thielst, 2002, s421). Sartre er også af den opfattelse, at eksistens går forud for essens, hvilket må betyde, at selve menneskets eksistens kommer forud for det at danne mening og finde sin essens. Den manglende fælles essens kan så betyde, at intet i menneskets liv er fastlagt på forhånd i modsætning til en ting, som er noget, mennesket har frembragt, hvor så essensen går forud for eksistensen.

For en stol er ideen om en stol gået forud for skabelsen af stolen. En genstand eller et objekt kan som regel ikke bare være noget, der eksisterer, uden at man ved, hvad det skal bruges til, hvilket er objektets essens. Dette hænger sammen med beskrivelsen af tingenes væren, fordi en stol er bestemt ved, at den er til at sidde i og at dette er dens egenskab og essens. For et menneske er det modsatte altså gældende i og med, at bevidstheden ingen essens har, men at mennesket derimod har en eksistens (Sartre, 2002, s47). Mennesket skaber altså sin mening med sit liv og med det liv, der leves. Vi socialiseres ind i den kontekst, vi fødes ind i og i denne sociale verden skaber vi sammen fælles meninger og indhold i det levede liv.

Vi konstruerer vores livsverden efterhånden, som vi lever vores liv. Det subjektive individ skaber meninger og prøver hele tiden at skabe mening i de sociale relationer, man indgår i og af de objekter, der omgiver én. Det betyder ikke, at ens sociale kontekst ikke hele tiden påvirker en, og forsøger at påvirke ens egen meningsdannelse, men da tanken er fri, kan ingen tage kontrollen over din bevidsthed og meningsdannelse.

Den eksistentielle fænomenologi betragter den fænomenologiske tradition som et sammenhængende forløb fra Husserl, Heidegger, Sartre, Merleau-Ponty, Gadamer og Ricoeur (Zahavi, 2013 s7). Heidegger erstatter intentionalitetsbegrebet i Sein und Zeit af begrebet om væren-i-verden, imens det hos Maurice Merleau-Ponty videreføres i form af en kropslig intentionalitet. Både Heidegger og Merleau-Ponty anses blandt grundlæggerne af den fænomenologiske videreudvikling af eksistential fænomenologi. Eksistential fænomenologi er en tradition inden for fænomenologien, som antager mennesket som ufravigeligt knyttet til den særlige meningshorisont, som kaldes livsverden. Eksistential fænomenologi er kendetegnet ved at tage udgangspunkt i en analyse af den menneskelige erfaring eller oplevelsesverden, som rokker ved det traditionelle subjekts- og bevidsthedsfilosofi. Dermed betragtes mennesket som fuldt og helt tilhørende verden, hvad Heidegger udtrykker som væren-i-verden, også hos Sartre finder man en refleksion over, ”hvad vil det sige at eksistere som menneske” på et klart fænomenologisk grundlag.

Når jeg i denne afhandling mener at have et eksistential fænomenologisk perspektiv, betyder det, at der ikke er noget, der er prædefineret eller determineret på forhånd. Det der kommer til syne for os, et bevidsthedssubjekt, er et fænomen, som vi kan undersøge. Det er subjektets viden- eller meningsdannende aktivitet der bevirker at der skabes en mening af mødet med fænomenet. I denne case anvender vi fænomenologien til at iagttage hvordan de enkelte aktører danner sig meninger om det der foregår i situationen. Gennem dialoger og ytringer forsøger vi at afprøve og sammenligne vores subjektive meningsdannelser med hinanden. Hvad er intentionen, hvad er meningen med det vi oplever? Gennem en epoché eller

reduktion fjerne vi alle forforståelser og værdier omkring det oplevede, og går til sagen selv. Hvad skete der rent faktisk? Hvad kunne vi iagttage? Hvad er der evidens for, og hvad er værdiladede konklusioner?

Den fænomenologiske metode giver mig muligheden for at skelne mellem vidensgrundlag og teoretiske forklaringer. Jeg oplever ikke organisationen som en funktionel systemisk enhed, men som unikke individer, der deler en fælles erfaring omkring den organisation, de er en del af. De værdier og meninger, der skabes om organisationen og det levede liv i denne, er et produkt af de individer, der er i organisationen. At se noget i et nyt lys betyder, at vi får en ny forforståelse, ikke blot af fænomenet organisation eller kultur, men også af os selv, nemlig at vi kan være andet og mere end det, vi selv tror, vi er (Gadamer, 2007).

5.2. HVAD FORSTÅS VED LIVSVERDEN BEGREBET?

”The lifeworld term can be understood as the immediate experienced world, as it appears before it is made an object for scientific investigation, and also, as the historical reality as human beings immediately orientates themselves out of. It is the reality we are in.” (Clark & Fast, 2008, s42)

Livsverden er altså den verden, vi lever i. Livsverden begrebet er formodentlig indført af den tyske filosof Edmund Husserl som betegnelse for den før videnskabelige erfaringsverden (Zahavi, 2013 s30). Livsverdenen omfatter ifølge Husserl de invariante, kultur- og teoriuafhængige træk ved verden: former, farver, dufte, årsagssammenhænge mv. Det betyder, at jeg som forsker teoretiserer min oplevelse af virkeligheden og ikke virkeligheden selv. Selv de mest eksakte og abstrakte videnskabelige teorier støtter sig til den før videnskabelige evidens, der hører hjemme i livsverden (Zahavi, 2013 s30). Al form for videnskabelse er funderet på livsverdenen.

“The whole universe of science is built upon the world as directly experienced.” (Clark & Fast, 2008, s115)

Videnskaben må forholde sig til den oplevede verden, og dermed skabes vores erkendelser ud fra en væren i verden. Videnskaben foregår ikke i en ikke tilgængelige verden, men i den verden vi lever i. Når man søger at forstå den fortolkning, man har i ens livsverden, arbejder man med erkendelsen og refleksionsprocessen. Verden forstået som "the common-sense world" eller "the world of daily life" eller hverdags verden, er alle forskellige variationer for den intersubjektive verden erfaret af mennesket, som Husserl udtrykker det med en "the natural attitude" tilgang til livsverden (Clark & Fast, 2008, s88). I vores dagligdags livsverden anvender subjekterne sin "common sense viden", som man deler med de andre, man socialiserer sig med. De erfaringer, jeg gør mig af den verden, jeg besidder, er som et forråd i min erindring. Schutz siger, at enhver fortolkning af denne verden hviler på et lager af tidligere erfaringer af den, vores egne og dem vi har fået overleveret (Schutz, 2005, s81). Den verden, jeg bygger op i mit eget forråd, er således ikke en nagelfast størrelse.

Verden og de værdier, vi tillægger den, er det, vi selv skaber i vores væren og i vores møde med verden. Livsverdenen er til stede i vores daglige gøremål som en transcendental struktur, der dækker over en virkelighed, som vi ikke kan erkende fuldt ud. Det umiddelbare er bedragerisk (Merleau-Ponty 1968 s51) De sociale relationer antager en irrational gestalt, som vi ikke kan styre. Vi lever i en "fortryllet" verden. Den fortryllede verden reproducerer vi hver dag, som når vi producere varer i den kapitalistiske økonomi (Mortensen, 2013).

Du kan fortælle mig ting, som jeg ikke selv har erfaret, eller kan erfare, men som alligevel formidlet for mig, kan indgå i min erfaring. Vi kan afdække det tildækkede i livsverden. Livsverdenen bruges ofte om forskellige specifikke måder at opleve verden på og altså ikke, som hos Husserl, som betegnelse for en universel erfaring, som er en del af den subjektivistiske videnskabsfilosofi. Merleau-Pontys anvendelse af begrebet er med til at give det en central plads inden for den eksistentielle fænomenologi. Det eksistentielle fænomenologiske menneskesyn har store konsekvenser for måden, man forstår og behandler sine medmennesker. Den

eksistentielle fænomenologi er primært båret af en interesse for den levede erfaring. Fænomenerne sådan som de opleves, og dermed en interesse i den sproglige erfaringsverden. Det enkelte subjekts livsverden kan forstås som den umiddelbare oplevede verden, som den fremstår for os, før den bliver et objekt til videnskabelig undersøgelse. Det er den virkelighed, vi lever i og kan reflektere os frem til. Der er en bred anerkendelse af at forståelsen af begrebet livsverden, som et element i den filosofiske hermeneutik, er den hverdag, vi skal relatere os til i det levede dagligdagsliv.

Gadamer mener, at begrebet livsverden er en antitese til den positivistiske objektivisme (Clark & Fast, 2008, s114). Livsverden er det liv, vi lever i den naturlige indstilling og som aldrig i sig selv, kan blive til objekt for os, men som tværtimod er det forud givne grundlag for al erfaring (Gadamer, 2007, s235). Livsverden er ikke en "sand verden" eller noget, som positivisterne kan beskrive som en objektiv kendsgerning, men noget meget større end naturvidenskaben ville kunne frembringe, nemlig det hele univers vi som historiske væsner er i. Schutz og Luckmann (1974) taler om virkeligheden som den levede dagligdags livsverden. Det er en provins af virkeligheden, som det enkelte menneske kan forholde sig til og deltage aktivt i. Det levede liv i livsverden er menneskets tagen for givet virkelighed. Livsverden er en subjektiv kulturel verden, hvor subjektet fra det tidspunkt hvor det indtræder heri, af andre tilbydes fortolkninger samt måder at strukturere og organisere livsverden på. Livsverden er således en virkelighed forankret i egne gjorte erfaringer, der enten er knyttet til subjektet selv eller, som er videregivet af andre i form af typificeret viden (Clark & Fast, 2008, s120).

Gennem vores sprog og vores livsverdens intersubjektivitet deler vi det at være i verden med andre subjekter og deres livsverden og deres intersubjektivitet (Se fig.9, s71). I disse intersubjektive horisont overlap, skaber subjekterne baggrunden for den meningsdannende kommunikation, hvor man igennem en social proces forhandler sig frem til en fælles forståelse eller uenighed. Som subjekt har jeg altså min egen subjektive verden og en intersubjektivt delt verden og så det andet

subjekts subjektive verden. Disse tre verdens perspektiver er et subjekts mulige perspektiver på verdener, om end vi ikke har adkomst til det andet subjekts subjektive verden.

Forskeren har ikke nogen anden tilgang til andres livsverden end de mennesker, der lever i den. Så vil forskeren beskrive den, må forskeren selv tilhøre den gennem den intersubjektive del eller forsøge at forstå det andet subjekts livsverden. Livsverden er allerede fortolket af dem, der lever i den, hvorfor forskeren må have et tilhørsforhold til dem. Hvis man f.eks. har været gift med den samme person i 30 år, kan man opleve at man deler et andet menneskes livsverden, fordi intersubjektiviteten er stor en fælles bestanddel af hinandens livsverden. Gennem mange dialoger og arbejdsfællesskaber kan man komme tættere på de andre subjekters oplevede livsverden. Igennem aktionsforskningstilgangen og fokus på den dialogiske involvering kommer vi tættere på den oplevede livsverden i MDT.

5.3. LIVSVERDEN OG INTERSUBJEKTIVITET

”Intersubjektivitet er det konstituerede i livsverden, som er fælles for mange individer” Gadamer (2007, s236). Schutz (2005) fokuserer specielt på forståelse igennem en intersubjektivitet og hvordan vi i livsverden begriber og forstår hinanden. Den enkeltes livsverden har fragmenter af en fælles intersubjektiv fællesmængde med de medmennesker, som vi indgår relationer med. Denne fællesmængde er en bestanddel af vores dagligdags common sense og de erfaringer og oplevelser vi deler med de andre subjekter, vi interagerer med. Vores delte erfaringer og oplevelser. Den almindelige common sense mellem vores medmennesker er en generel accept af den anden og at vi indgår i en relation med en fælles forståelse for vores omgivelser. Når vi er socialiseret i en fælles kontekst og vi har en fælles forståelse for de objekter, vi omgiver os med, skaber det enkelte individ horisontsammensmeltninger, som udvider den enkeltes horisont til også at omfatte elementer, som deles med andre subjekter.

“Reality is experienced by the actors as a reality – Intersubjectivity is taken for granted as an obvious quality of our world.” (Clark & Fast, 2008, s120).

Verden kan forstås som en kulturel verden fordi, fra begyndelsen er det levede hverdagsliv et multivers af meninger, som optræder for os. Meninger, som er skabt af andre før os. Meninger, som vi fødes og socialiseres ind i. Verden og dens meninger var her før os. Vores intersubjektive forståelse er et lager af meninger, som vi har indlejret i vores sociale livsverden. Grundlæggende beskriver intersubjektivitet, hvordan subjektet som et Selv erfarer den anden/andre eller hvordan, Selvet erfarer at blive perciperet af den anden/andre. Det er denne intersubjektive fællesmængde, der udgør det, vi kalder kulturen. Det vi deler med de andre.

Når subjekter således møder andre subjekter, eller når en livsverden møder en anden livsverden, er et tema i den filosofiske fænomenologi. Intersubjektivitet beskriver det intentionelle forhold mellem subjekt og verden (Zahavi, 2013, s69).

Intersubjektivitet kan derfor hjælpe med at forklare, hvorfor subjektet, som en del af en kontekst relativt uproblematisk, kan modtage en instruks fra et andet subjekt. Dette er fordi, selve det organisatoriske hierarki er overdraget til subjektet som normalt og hensigtsmæssigt allerede ved indtræden i en given organisations kontekst. Når vi møder en leder, har vi en række forforståelser omkring magt og positionering, som regulerer og styrer vores dialog med en leder. Vi indtager en tillært ”naturlig” rolle over for de organisatoriske medlemmer, vi interagerer med.

Det er især disse ofte ureflekterede selvfølgelige forforståelser, man skal være opmærksomme på, når man vil afdække kulturelle aflejringer i en organisation.

Subjektet erfarer verden som en intersubjektiv virkelighed, fordi subjektet lever i en verden blandt andre, har relationer til og forstår disse andre via gensidig indflydelse og oplevelsen af fælles erfaringer (Zahavi, 2013). Billeder af erfaringerne er lagret

hos det enkelte subjekt, og til sammen udgør disse lagrede billeder af erfaringer empirien til de mange narrativer, der fortælles i organisationen.

For det enkelte subjekt kan en intersubjektiv forforståelse komme meget tæt på, at virke som en slags objektiv sandhed eller realitet, hvis man er flere, der deler værdien af opfattelsen. Elementer af organisationens kultur kan sikkert henføres til denne kategori af fælles ”objektiv” virkelighed. Ved nærmere kontrol viser det sig ofte, at selv om man i en relation tror man dele en bestemt opfattelse, afdækkes der så alligevel meget subjektive meninger om noget, man troede, man var enige om.

Det er altså igennem intentionaliteten, at jeg som forsker erkender min case, og den styrer således min bevidsthed og min abduktion opstår netop gennem min intentionalitet, hvilket betyder at dennes rettethed påvirker min forståelseshorisont, idet jeg jo ikke ser alt det min intentionalitet udelukker. Bevidstheden om denne rettethed og dennes indflydelse på min abduktion er det vigtigt at være bevidst om, hvorfor vi i fænomenologien arbejder med *epoché*.

5.4. HVAD ER EN REALITET? HVAD ER EN SANDHED?

Scharmer spurgte engang Edgar Schein om, hvordan man som aktionsforsker kan vide, om der er tale om ”sand viden” – Schein svarede;

”Når min viden er til gavn for de forskellige aktører ude i marken, så ved jeg, at jeg ved.” (Schein i Scharmer, 2010, s63)

En forudsætning for Schein’s svar må vel så være, at aktørerne er overbeviste om, at de har fået gavn af den nye indsigt. Alle forsøg på at krydse eller overskride en erfaringsgrænse vil altid føre til nye erkendelser (Gadamer, 2007). Nye provisoriske erkendelser, for erkendelser er kun gældende, til de erstattes af nye erkendelser, aldrig til en sandhed om fænomenet. Vi ved det, vi ved, indtil vi bliver overbeviste

om, at det forholder sig anderledes. Vi tør ikke tro på, at viden eller sandhed er fuldkommen. Verden kan ikke iagttages, som den er, men som den fremtræder for mig, ”jf Kant: Das Ding für Uns” (Clark & Fast, 2008) og dermed er alle erkendelser skabt af et subjekt. Derfor er ”sandheden” ikke så virkelig og spændende, som i hvilke omgivelser erkendelsen er blevet til. Hvordan forstår vi meningen med det, der fremstår for os? Alle sandheder er fortolket af et menneske, og dette menneskes livsverden er med til at fortolke det erkendte.

“We can never know if there is a world beyond our conscious experience. And if there is, we can never know what it is like.” (Crossley, 1996, s2)

Hvilke betingelser skal opfyldes for at gøre det muligt at betegne den frembragte intersubjektive forståelse eller viden som sand viden? At vi deler en mening om noget viden, gør det jo ikke nødvendigvis sand. Enhver videnskabelig iagttagelse bør ledsages af en beskrivelse af de betingelser, hvorunder iagttagelsen er gennemført. Sandhedsbegrebet i fænomenologien er sammenhængende med forskellen mellem signitive og intuitive handlinger.

“To every intuitive intention there pertains, in the sense of an ideal possibility, a signitive intention precisely accommodated to its material. This unity of indication necessarily has the character of a unity of fulfilment, in which the intuitive, not the signitive member, has the character being the fulfiller, and so also, in the most authentic sense, the giver of fullness.” (Husserl, 2001, s233)

Dermed er al interaktion og erkendelse knyttet til processen omkring vores sprog. Intersubjektivitet mellem mennesker skabes gennem de fælles oplevelser, meninger og sprog i den kontekst, hvori sproget udøves.

“The key medium of most social interactions for Merleau Ponty, Wittgenstein, Schutz and Mead is language.” (Crossley, 1996, s38)

Oplevelserne udvikles og deles gennem sproget. Det er gennem dialogen, at der opnås nye fælles erkendelser og forståelser. Når vi taler og fortæller om vores gjorte erfaringer, skaber vi en relation til vores egen andel af vores fælles oplevede

handlinger. Bevidstheden om den fælles oplevelse lagres i bevidstheden og hukommelsen, og vi regulerer hermed vores egne fordomme.

“When we speak, we quite literally hear ourselves thinking, and this initiates for us a relationship to ourselves.” (Crossley, 1996, s58)

Det er altså gennem den indre dialog og samtale, individet skaber en relation til sine omgivelser og om sine erkendelser. Descartes forsagede den verden, der forelå for hans sanser, fordi den hele tiden forandrede sig og i modsætning hertil, er fænomenologien optaget af verden, fordi den er omskiftelig. Husserl kunne ikke tilslutte sig det positivistiske menneskesyn, hvor logikkens kendsgerninger reduceres til en modus af den psykologiske proces i en tilfældig organisk struktur. Hvis man kan reducere alt ned til en lokative og her og nu proces, er alting jo altid unikt, og det bliver så efterfølgende helt meningsløst at tale om, at noget gentager sig. Men oplevelsen af livets øjeblikke kan jo godt genkendes fra tidligere oplevelser, og disse oplevelsesstrømme har altid et mønster eller præg af gentagelse over sig. Det, der ligner en gentagelse, opstår i det unikke, den subjektive erfaringsproces, men er samtidigt som noget, der transcenderer det unikke, det reelle. Det vand, der løber i åen nu, kan ikke studeres igen i morgen, for nu er det noget andet vand, der løber. Det ser ens ud, det ligner en gentagelse, men det er altså noget helt andet vand end det, der løb forbi for 5 min. siden. Derfor kan det heller ikke være identisk med det reelle og derfor heller ikke noget, der uden videre kan reduceres hertil. Der er altså noget i den naturlige oplevelsessituation, der overskrider, transcenderer den konkrete, tidsligt, rummeligt og kropsligt forankrede oplevelsesstrøm. Men også mennesket forandrer sig hele tiden. Det menneske, der var ude ved åen i går, er ikke det samme menneske, som besøger åen dagen efter. Dagen efter har mennesket en erfaring om åen, det ikke havde i går. Alt forandrer sig hele tiden. Kulturen forandrer sig også hele tiden, selv om min mening om den måske ikke følger med. Logikkens indsigter og det såkaldt eidetiske må med andre ord adskilles fra de psykiske processer, som de indvirker på, og opfattes som en helt anden kategori. At det ideale er noget, der er forskelligt fra det reale, er for Husserl

en erfaringsbaseret kendsgerning. I Husserls transcendentale fænomenologi er subjektet intet andet end en ideal pol for sin intentionelle fylde, og intet forud for et faktisk indhold af mening. Subjektet er således i grunden ikke andet end en overskrift for en tematisering af transcendentaliteten, samt naturligvis en indikator for, at transcendentaliteten rent faktisk finder sted.

Det eneste, der ikke lader sig reducere, er en stedsevarende og mærkbar faktisk væren, en kerne af umiddelbar evidens, der er tilbage, når man har vasket alle de vidtløftige videnskabelige teorier og spekulationer bort ved den såkaldte "eidetiske reduktion". Man kan således diskvalificere alt det meningsindhold, der kan tænkes at hidrøre fra teoretisk reflekteren, men man kan aldrig ophæve og tilintetgøre alt. Der vil altid være noget tilbage, som skal have en forklaring. Slutresultatet af en reduktion er altid et faktisk meningsindhold eller et objekt. Det er en fænomenologisk pointe, at der ikke desto mindre er tale om en selvbevidsthed, en subjektiv og ikke objektiv selvbevidsthed. I vores forståelse af vores egen livsverden har vi aktiveret en selverkendelse, som reflekterer over det, for os oplevede eksplicite og objektive, som dermed gør erkendelsen subjektiv. Den naturlige indstilling er en ikke-selvobjektiverende erfaringsmåde. Den kan karakteriseres ved, at verdens reale eksistens er en uomgængelig evidens. Husserl taler om, at væren eller realitet er en kvalitet ved verdens-evidensen.

Forskellen, som Husserl gør gældende mellem det naturlige og det filosofiske subjekt, betegner ikke to personer, men en dobbelthed eller spaltning i ét enkelt menneske. En subjektiv og en objektiv selvbetragtning. Når den abstrakte tænkning hævder sit synspunkts forrang over og som en stærk modsætning til det umiddelbare, naturlige synspunkt, er det netop, fordi den mener sig i stand til at objektivisere (Zahavi, 2013, s66).

Et objekt er et naturobjekt, men denne status får det i kraft af at være genstand for et subjekts betragtning og det er den transcendentale refleksion, der skaber denne status, dvs. at objektet kan gøres til genstand for en transcendental refleksion og derved blive et naturobjekt.

Husserl taler om videnskabens almene eller ledende hensigtside, der er et ønske om absolut begrundet viden. Hvis der skal være rimelighed i at påberåbe sig videnskabelighed, må man kunne gennemføre en absolut begrundelse. Dette gælder ikke bare dommene, den må tillige kunne berigtige den dømmende myndighed, dvs. sig selv. Dette indbefatter måden, hvormed man kommer fra én dom til den næste.

Verden, som den fremstår for mig, er min livsverden. Den kan godt være udforsket og struktureret af andre, men i høj grad også af mig selv. Da jeg har været sammen med andre i hele mit liv, er min forståelse og fortolkning naturligvis påvirket og delvis nedarvede strukturer er i overensstemmelse med de intersubjektivt overleverede forståelser. Jeg og min livsverden er et produkt af mit levede liv med mine livs relationer. Manifesteringen af livsverdens fænomener i erfaringen er således en subjektiv og intersubjektiv proces på én og samme tid via de erfaringer, der overdrages i form af ”stock-of-knowledge” (Clark & Fast, 2008, s120).

Forankret i den typificerede viden kan subjektet således forstå en anden, ikke blot som en objektivisering, men som et subjekt med en selvstændig bevidsthed. Hvis de enkelte subjekter deler en fælles intersubjektiv common sense, kan subjektets motiver tages for givet, hvilket muliggør, at subjektet relativt uproblematisk kan forstå og indgå i interaktion med andre subjekter (Schutz, 2005, s53).

“Knowing in action. When we go about the spontaneous, intuitive performance of the actions of everyday life, we show ourselves to be knowledgeable in a special way. Often we cannot say what we know. When we try to describe it we find ourselves at a loss, or we produce descriptions that are obviously inappropriate.” (Schön, 1995, s27)

Hvad angår erkendelsen, hævder fænomenologien således, at enhver erkendelse — inklusive al videnskab — er opbygget på grundlag af en oprindelig og umiddelbar erfaring af og leven i verden. Al erkendelse er nødvendigvis iagttagerafhængig (Maturana, 2011, s42), hvilket også er et kardinalpunkt ved Kant.

5.5. INTENTIONALITETSBEGREBET I FÆNOMENOLOGIEN

Intentionalitetsbegrebet er den menneskelige genstandsrettethed. Intentionaliteten, som er der, hvorved fænomenologien bestemmer subjektiviteten, og er en naturlig forekomst i den del af naturen, der hører kroppens bevidsthed til, noget som går forud for den analyse, der kunne gøres af den. Sagen går forud for metoden, og metoden går til sagen for at nidstirre den i alle dens detaljer. Intentionalitet betragtes af Husserl som en naturlig forekomst i den del af naturen, der hører til bevidstheden (Zahavi, 2013, s38).

Enhver bevidsthed er en bevidsthed om noget, enhver holdning forholder sig til noget (Gadamer, 2007, s215). Husserl siger det samme, nemlig, at en bevidsthed altid er intentionel, dvs. at den altid er rettet imod noget. Dette gælder uanset om det, som bevidstheden er rettet imod, rent faktisk eksisterer. Man kan rette sin bevidsthed mod en fantasi. Man kan således godt rette sin bevidsthed på noget abstrakt. Intentionaliteten er således ikke afhængig af en eksistens. For selvom det er noget, man forestiller sig, eller noget man betragter, som er foran sig, er bevidstheden stadigvæk rettet imod det. Intentionaliteten er ikke afhængig af bestemte relationer eller en logisk kausalitet, men kan rette sig mod ens egen bevidsthed. Intentionaliteten er et iboende træk ved bevidstheden og den er således altid rettet mod sit genstandsfelt, uanset om det eksisterer eller ej.

Det er igennem intentionaliteten, at ting kan fremtræde for os som fænomener. Herfra går Husserl videre med den fænomenologiske analyse for at undersøge bevidsthedens genstande. I den senere udvikling har fænomenologiens intentionalitetsbegreb levet videre men på forskellig vis.

Denne genstandsrettethed, vi gør brug af, når vi retter vores bevidsthed mod et fænomen, anvender vi til at genkende det, vi ser, så vi kan tillægge det den værdi, som vi har skabt ved en tidligere erfaring om fænomenet. Når vi er sammen med andre subjekter, kan vi igennem vores intersubjektive erkendelser godt tillægge objekter enslydende værdier. Når vi så sammen via vores unikke intentionalitet

oplever et objekt, og tilsyneladende tillægger det samme værdi, kan man godt forstå den udbredte misforståelse om, at tingene gør noget ved os. Fordi vi på grund af vores intersubjektive erfaring tillægger et objekt samme værdi, når vi retter vores opmærksomhed på det, betyder det altså ikke, at objektet har en a priori værdi.

5.6. DELKONKLUSION

Gennem dette kapitel har jeg forsøgt at fremstille mit videnskabsteoretiske ståsted og argumentere for de begreber, jeg bevist og ubevist gør brug af i min forskning.

Den eksistentielle fænomenologiske tilgang til den verden min forskning pågår i, betyder, at jeg til stadighed ser de unikke individer som værende en bærende del af dette aktionsforskningsprojekt. De unikke individer og deres individuelle livsverden og de relationer, de indgår i, er meningsskabende for de erkendelser, der gøres i MDT. Denne livsverdenstilgang er styrende for såvel metode som den videnskabsanalytiske tilgang.

I et eksistentiel fænomenologisk perspektiv er fænomener således altid ”farvet”, og vi har ikke en direkte adgang til fænomenerne eller til italesættelsen af dem uafhængigt af den fælles historie og kultur. Alligevel kan vi i kraft af den fænomenologiske undersøgelse af et fænomen ofte opnå en mere oprindelig forståelse af det, en forståelse som dog ikke er andet end en vendt tilbage til fænomenets oprindelighed selv.

I dette casestudie betyder den hermeneutiske fænomenologiske tilgang, at beskrivelserne af empirien, forsøges reduceret indtil alt væsentlighed, og at man ikke tillægger beskrivelserne større værdi end, at de er et forsøg på at fremstille min version af det oplevede. Man kan således ikke beskrive en virkelighed, eller komme tæt på en sådan. Man kan så loyalt som muligt prøve at skabe en gennemskuelig subjektiv beskrivelse af det oplevede. Det i dette casestudie er mine 1. persons oplevede subjektive gjorde erfaringer, og disse erfaringer er løbende i processen, verificeret hos de deltagende medforskere. Det betyder ikke, at subjektiviteten bliver mindre, men at det oplevede deles af flere af de andre medforskere.

Igennem hele skriveprocessen er det fremstillede materiale løbende sent til gennemlæsning blandt medforskerne i MDT, og således er der en slags validering i at der ikke bliver gjort indsigelser med det fremstillede i afhandlingen.

KAPITEL 6. METODISKE KONSEKVENSER.

Når vi har en bestemt opgave, vi ønsker at løse, må vi prøve at beskrive det problem/opgave vi skal i gang med. Opgavens indhold, sammenholdt med det videnskabsteoretiske perspektiv jeg indtager, bestemmer de metoder, der er tilgængelige. Den valgte metode vil have nogle videnskabsteoretiske konsekvenser, som ville have været anderledes, hvis jeg havde valgt et andet perspektiv. I dette afsnit vil jeg beskrive den valgte metodes konsekvenser.

Når man vælger at arbejde ud fra den videnskabelige metode af et casestudie, møder man ofte nogle fordomme, som kan opsamles i Flyvbjergs 5 generelle misforståelser omkring lødigheden af netop denne videnskabelige tilgang. Et udsagn som, at man ikke kan skabe generaliserbar viden i single cases, er et nedslående udsagn og at det, man kommer frem til i sådanne cases, ikke er ”rigtig” videnskab betyder, at mange er kritiske over for casestudiers forskningsberettigelse.

Når man er så privilegeret at få adgang til en konkret case, er det sjældent at en sådan case er valgt ud fra en større selekteringsproces. Det er ikke sådan, at man har kikket på 4-5 cases og så valgt en. Ofte får man tilbudt en case via et netværk eller en tilfældighed. Man ser på casen og vurderer om der kan skabes en relevant og spændende case. Er det muligt at få finansiering og case til at gå op i en højere enhed, bliver projektet måske gennemført. Så når man arbejder med et case studie skal man også være opmærksom på, at man meget ofte ikke udvælger en case, men nærmere at en case vælger én. I denne konkrete case var det en virksomhedsleder jeg kendte fra gamle dage, som ønskede at arbejde proaktivt med at påvirke kulturen i den organisation han var chef for.

Det at blive inviteret ind i en organisation er en stor tillidserklæring og en gave. Når man får en gave, skylder man giveren noget. Det, at give en gave er et spændende fænomen. Vi giver en gave, uden at forvente at få noget retur, men bliver alligevel skuffet, hvis det ikke sker. Da mennesket er et socialt væsen, skabes der sociale fællesskaber, og det gøres bla. ved at give ”gaver”.

Gaver opleves som noget gratis og noget man giver frivilligt. Men forholder det sig nu også sådant? Den franske etnolog Marcel Mauss har studeret nogle grundlæggende principper for gaveudveksling, som han påstår, er universelle. Alle steder i verden er du forpligtet til at gengælde en gave. I Vesten taler vi ganske vist om, at gaver er gratis, men i virkeligheden er vi forpligtede til at gengælde gaven. Hvis jeg inviterer dig hjem at spise, vil jeg forvente, at du på et eller andet tidspunkt gengælder invitationen. Og hvis du ikke gør det, vil det betyde noget for vores relation. Vi er ikke meget nidkære købmænd, og vi kan godt give mange gange uden at få noget tilbage, men alligevel forventer vi, at regnskabet går op på et eller andet tidspunkt. (Henrik Høgh-Olsen, 2001)

Hvis vi var simple, primitive væsner eller meget små børn, ville vi bare være glade for en stor gave. Jo større, jo bedre. Men som voksne tænker vi: Hvorfor får jeg den, og hvad forventer giveren af mig? En stor gave bringer mig i gæld til den anden. Samtidig er det svært at sige nej til en gave – det er jo nærmest en krigserklæring, siger Henrik Høgh-Olsen (2001). Gavefænomenet er i spil i denne case ved flere episoder, såsom dannelsen af den nye ledergruppe, invitation af forsker til MDT og ved flere lejligheder uddeler forsker også gave i form af personlig vejledning og hjælp til ledelsesopgaver m.m.

I et aktionsforskningsprojekt må vi tage udgangspunkt i deltagernes unikke behov, og derfor må man også kunne forstå at arbejde med flere teoretiske værktøjer og tilgange. Levin & Greenwood (2007, s28) fremfører, at såvel kvalitative og kvantitative metoder er gensidige nødvendige for at kunne studere sociale sammenhænge. Komplikse og svære sociale problemstillinger lader sig ikke opdele i kvalitative eller kvantitative dimensioner (Creswell, 2003, Creswell & Clark, 2007). Det er således altid en forskers opgave at benytte sig af sine værktøjer på en sådan måde, at man afdækker flest mulige fænomener. Blandt forskere med et mere funktionalistisk eller positivistisk perspektiv, er der sikkert også nogle, der mener, at man skal være varsom med at blande ens teorier med praksis, - det er dog ikke en tilgang, jeg deler. Netop de kvantitative elementer af kulturanalysen har givet nogle

rigtig gode diskussioner med medforskerne. Vi har diskuteret validiteten, eller manglen på samme, af de mange kvantitative målinger. Vi har set mange versioner af de stillede spørgsmål, vi har udskiftninger i respondenter, vi har set at f.eks. to nye medarbejdere har en signifikant påvirkning af en analyse. Som fænomenolog tiltror jeg ikke de kvantitative måleresultater megen validitet, men som dialogværktøj har de været fortræffelige.

Som Greenwood & Levin, er jeg stærk tilhænger af, at nye teorier bedst kan undfanges i praksismiljøer, og sådanne teorier kun kan testes i sådanne praksisser (Greenwood & Levin, 2007, s28). At organisationer består af unikke subjekter betyder at de mere funktionalistiske, eller systemiske teorier, og værktøjer ikke anvendes som rigide værktøjer, men mere som et fænomen eller tilgang til en dialog med de deltagende aktører. Vores analyser bliver læst af aktørerne og gennem tolkninger og diskussioner skabes der meninger som medforskerne bearbejder og behandler i vores workshops.

6.1. EMPIRIEN I DETTE PROJEKT I ET FÆNOMENOLOGISK PERSPEKTIV

Fænomenologi bedrives når man gør brug af følgende termer; epoché, reduktion, eidetisk variation ideation. Netop begrebet epoché handler om, at man skal sætte sine fordomme i parentes, så man kan tilgå fænomenet eller opgaven så fordomsfri som muligt. Empirisk forskning, er når der forskes ved brug af empiriske udsagn eller fænomener. Empirien skabes ved direkte og/eller indirekte observationer eller erfaring. Empiriske undersøgelser kan som hovedregel analyseres kvantitativt eller kvalitativt. Gennem kvantificering af beviser eller udsagn kan man få en meningsskabelse ud af det i en kvalitativ form. En forsker kan besvare empiriske spørgsmål, som er klart defineret og skaber sin evidens med den indsamlede empiri.

I Fænomenologien ønsker vi at gå til sagen selv (zu den Sachen selbst) og være kritisk, udogmatisk samt sky metafysiske og videnskabelige fordomme (Zahavi, 2013, s25).

Fænomenologiens forskningstradition kan også fremhæves som beskrivelse, fortolkning og dekonstruktion. Empirien i et aktionsforskningsprojekt er altomfattende og totalt uhåndterlig. Alt er jo relevant. Fortiden, nutiden og forventningerne til i morgen er relevante. Medarbejderne og deres individuelle livsverdner er relevante. De mange daglige dialoger er ALLE relevante. Omgangstonen på ledermødet, i kantinen, på gangen og i pressede situationer. Alt er relevant empiri.

Hvad vil det sige at anvende eksistentiel fænomenologi til en konkret empirianalyse? Det drejer sig ikke blot om at være beskrivende, selvom beskrivelse udgør det udgangspunkt, som alle fænomenologer kan enes om. I lyset af den eksistentielle fænomenologiske tradition fremhæves fortolkningsens betydning for en kvalitativ analyse. Det at praktisere fænomenologi kan således forstås som en stil og en begrebslighed, der udspringer af den fænomenologiske traditions forædlede begreber. Stilen er nødvendig at fremhæve som en metodologisk baggrundsforståelse for det konkrete fortolkningsarbejde, som handler om at percipere i helheder med fokus på oplevelse, og dermed se mening og sammenhænge på tværs af de almindeligt antagne skel mellem din og min oplevelse og krop, mellem fortid, nutid og fremtid, og mellem det personlige og det generaliserede (Fielberg, 2014, s70)

Ved tilrettelæggelsen af dette aktionsforskningsprojekt med tilgang til enorme mængder konkrete empiriske data om 'selve sagen' er den kvalitative metode med til at afdække nye 'erkendelser' i betydningen af nye fortolkninger og egenskaber, som kan som gøre os klogere på emnet kultur og ledelse. Forskningsperspektivet drejer sig om et kontinuum af teoretiske og empiriske kvaliteter, som man kan have forskellig tilgang til, men hvor der altså principielt må kunne gøres rede for sammenhænge mellem almene begreber og specifikke iagttagelser (Keller, 2006).

Som Keller skriver, må vi tilstræbe at skabe en sammenhængende behandling af empirien. Derfor er denne afhandling meget beskrivende, for at forsøge at skabe indsigt i min fortolkning af det oplevede.

Keller (2006) opstiller nogle kvalitative empiriske metoder, som er oplagte at bruge ved en fænomenologisk tilgang og disse er; deltagende iagttagelse, interviews, dialoger, dokumentanalyse og aktionsforskning.

Fænomenologisk metode: 'til selve sagen'.

- distinktioner og identiteter
- aspekter og egenskaber
- begreber og karakteristika

Kriterier for den kvalitative forsknings videnskabelighed er eksemplariskhed (det typiske eller særligt betydningsfulde, ikke det 'generaliserbare'), en detaljeret redegørelse for metodologi og forløb (mere krævende end 'reliabilitet'), forankring i selve sagen (gennemgribende erfarings- og praksisbaseret 'validitet', der står i modsætning til forskning på et absurd, konstrueret eller vilkårligt grundlag)

'Selve sagen':

- teori (videnskabeligt begreb)
- praksis (fænomen i hverdagslivet)
- umiddelbar erfaring (perciperet udtryk)

(Keller, 2006)

Det empiriske materiale i denne afhandling består af tre kulturanalyser, en i 2013, 2014 og 2015. Der er båndet mere end 100 timers dialoger, interviews og ledermøder. Der er udarbejdet feltnoter og egne observationer fra min færd på

MDT. Der er produceret 34 videoklip, med en samlet tid på 204 min. Endelig er der udarbejdet en analyse af udbyttet af processen, set fra medforskernes perspektiv.

Der er også indhentet empiri i forbindelse med de feedback sløjfer der er gennemført, når materiale, artikler og denne afhandling er sent til gennemsyn ved de involverede medforskere.

Da videnskaben ofte forsøger at beskrive virkeligheden objektivt, altså uafhængig af subjektet, og dermed fra en 3. persons horisont, bør man ikke glemme at enhver indsamling af empiri sker med en førstepersons perspektiv og livsverden, idet al videnskab udføres af nogen (Zahavi, 2013, s33). I denne cases beskrivelse er jeg førstepersons horisonten.

Når så meget empiri skal behandles må der tages nogle fra og tilvalg, men ved at være meget påpasselig med at beskrive mine iagttagelser håber jeg for at kunne påvise en hvis validitet i mit arbejde.

Eksistentiel fænomenologisk teori er en måde at blive klogere på vores eksistens, og dermed vores fælles intersubjektive verden.

KAPITEL 7. Aktionsforskningens DNA.

I dette kapitel vil jeg beskrive hvordan jeg ser på den kontekst som jeg kalder aktionsforskning generelt og så anviser og argumenterer for hvilken tilgang jeg har valgt i dette projekt.

”The primary purpose of action research is to produce practical knowledge that is useful to people in the everyday conduct of their lives.” (Reason, Bradbury, 2008, s4)

I aktionsforskningshåndbogen fra 2008 står der, at det primære formål med aktionsforskning er at skabe nye erkendelser for menneskers levede liv og dette fokus på anvendelighed er afgørende for god aktionsforskning. Når vi søger efter denne praktiske anvendelige viden, kan vi også se, at de involverede deltagere medvirker til forskning i sit eget virkefelt eller livsverden, og når dette sker, kan vi betegne det som aktionsforskning. Deltagerne er agenter, som handler i egen livsverden, altså med baggrund i egen common sense og forforståelse og på samme tid indgår i andre agenter sociale kontekst. Aktionsforskning er kun mulig med og for agenter og communities, når man involverer alle væsentlige interesser i processen.

”And action research without its liberating and emancipatory dimension is a shadow of its full possibility and will be in danger of being co-opted by the status quo.” (Reason, Bradbury, 2008, s5)

De fleste aktører i aktionsforskningsmiljøet er enige om, at aktionsforskning skal skabe en emancipatorisk ramme, for at deltagerne kan skabe nye erkendelser og forbedringer inden for eget virkefelt.

”The primary purpose of action is not to produce academic theories based on action, nor is it to produce theories about action, nor is it to produce theoretical or empirical knowledge that can be applied in action. It is to liberate the human body, mind and spirit in the search for a better life.” (Reason, Bradbury, 2008, s5)

Aktionsforskningens ønske er således at bidrage til forbedringer for de involverede, og dette er den primære årsag til at vælge den tilgang. Sekundært skal der så gerne diskuteres evt. nye erkendelser og meninger som vi har fået igennem processen.

Aktionsforskning er således ikke en betegnelse for én bestemt slags forskning. Det er mere en tilgang, hvor en aktionsforsker og nogle medlemmer af en social kontekst, som f.eks. en organisation, i samarbejde arbejder på at løse et bestemt problem, eller forsøger at udvikle en ny løsning på baggrund af en defineret problemstilling. Der er mange mulige tilgange, der spænder fra, at en aktionsforsker er hyret til at løse en specifik udfordring eller opgave, til at en uafhængig gruppe får en uafhængig og fri forsker med til at skabe nye erkendelser inden for et felt.

Generelt bliver forskeren i aktionsforskning involveret i den del af det felt, han skal undersøge (Bryman, 2008, s382). Aktionsforskning er mere almindelig i nogle sociale videnskaber end andre. I ledelse, undervisning, udviklingsarbejde m.m. er aktionsforskning meget anvendt. Aktionsforskning bliver desværre tit afvist af nogle akademiske miljøer pga. påstået manglende videnskabsteoretisk fundering og logik, samt for at være for involverende (Bryman, 2008, s382).

Det værdifulde ved aktionsforskning er netop den store involvering af deltagerne i det praktisk operationelle element af feltet. Komplekse dagligdags situationer, kræver problemløsnings færdigheder udviklet i praksis. I det Donald Schön lidt populært kalder "The swampy lowland" – altså der, hvor der opstår situationer i forvirrende og komplekse sammenhænge. Her skabes der ofte menneskelig bekymring, og dem det involverer, er ofte ude af stand til at løse egne problemer (Schön, 1983, s42). Schön fremfører, at evnen til at fremlægge dokumentation for læring og udvikling ikke kan være tjent med teori, udelukkende baseret på videnskab.

Komplekse dagligdags situationer kræver problemløsnings færdigheder udviklet i praksis. Schön opfordrer til respektabilitet for tegn/begreber opnået gennem kritisk

refleksion i praksis med andre miljøer, altså handlinger som er baseret på kritisk vurdering af antagelser, som en kritisk refleksion af handlingens berettigelse. Mange af nye erkendelser som skabes ude praksismiljøer ville vi ikke have fået adgang til ved en mere traditionel forskningstilgang som 3. persons observatør.

Aktionsforskning er kritisk over for positivismens forsøg på at skabe den objektive fremstilling i den sociale forskning. Hvis det enkelte individs væren ikke er umiddelbart tilgængelig for andre, må vi opgive den objektive forskning, når det gælder subjekters ageren ude i en organisation.

Aktionsforskning adskiller sig ikke fra hermeneutikken, og vi undlader at påstå at vi kan skabe en objektive fortolkning af individets gøre og laden til at skabe handling i forening med det, man ønsker at forske i. Skjervheim mener, at det kun er muligt at forstå en anden hvis den, der skal forstå den anden, oplever sig som i et fælles projekt med denne anden.

”To fully understand and interpret, the researcher has to participate.” (Hans Skjervheim, 1957)

Det er netop denne relation, vi efterstræber i aktionsforskning. Som aktionsforsker tilstræber man at blive en del af det samme hverdagsliv som de aktører, man er sammen med. Hvorfor det ikke er muligt at etablere en neutral eller uafhængig forskningsplatform. I aktionsforskningen tilstræber man ikke den neutrale platform, men erkender, den subjektive forståelse er et grundvilkår i aktionsforskningen. Aktionsforskning og casestudier er som begreber tæt forbundne, idet mange aktionsforskningsprojekter har karakter af casestudier. Aktionsforskning er et samarbejde mellem en forsker og en organisation omkring en forandring, udforskningen af forandringen, konklusionerne og evt. yderligere forandringer.

Aktionsforskning kræver ofte en del indsigt i at visse fænomener – f.eks. forandringsprocesser, som kun lader sig studere, mens de er i aktion. Casestudiet er en af de forskningsstrategier, som kan tages i anvendelse i et aktionsforsknings-

samarbejde. Det kan være et godt valg, fordi der ofte kun er et eller få fænomener at studere, og fordi casestudiet har en fleksibel tilgang, der tillader et bredt valg af metoder og tillader ændringer undervejs i forskningsprocessen.

7.1. MIN FORSTÅELSE AF AKTIONSFORSKNINGEN

“Action research maybe defined as an emergent inquiry process in which applied behavioral science knowledge and applied to solve real organizational problems. It is simultaneously concerned with bringing about change in organizations in developing self-help competencies in organizational members and in adding to scientific knowledge. Finally, an evolving process is undertaken in a spirit of collaboration and co-inquiry.” (Shani and Pasmore, 1985)

AF har sine rødder i hermeneutikkens og fænomenologiens grundlæggende principper om den meningsskabelse og forståelse, som er grundlæggende i menneskelige relationer og intersubjektive meningskonstruktioner. Hermeneutikkens fornemmeste opgave er, at undgå mistolkninger (Gadamer, 2007). Min rolle som AF forsker er at tilvejebringe nye erkendelser i en demokratisk ånd, som nedbryder forskerens formelle rolle som neutral og dermed gøre uundgåelige værdiforudsætninger tydelige for deltagerne. Det er gennem vores fælles handlinger i AF projektet at vi, som i en hermeneutisk cirkel, langsomt kommer ind til nogle konkrete fænomener, hvis forståelse vi forsøger at erkende eller genkende.

”Den induktive metode bruges helt uafhængig af metafysiske antagelser og spekulationer over, hvordan de iagttagede fænomener opstår. Man prøver ikke at finde årsager til bestemte virkninger, men nøjes blot med at konstatere nogle regelmæssigheder. Det er således fuldstændig ligegyldigt, om man tror på den frie vilje eller ej, for at man kan fremsætte nogle forudsigelser vedrørende samfundslivet.” (Gadamer, 2007, s10)

Gadamers forståelse af hermeneutikken er ikke kun tekstbundet, men er også en dialog om erfaringer og forandringsmuligheder (Gadamer 2007). Gadamer understreger, at en fortolkning altid er provisorisk og at hermeneutikken er en form for handling. Virkeligheden konstrueres kommunikativt gennem sprogbrug, diskurser og sociale koder. Derved kan man forstå og tolke organisationer som menneskeskabte sociale konstruktioner (Berger & Luckmann, 1971)

Mit videnskabsteoretiske ståsted er dermed et udgangspunkt i fænomenologien og hermeneutikken stærkt inspireret af livsverdensbegrebet.

”Livsverden er det liv vi lever i den naturlige indstilling, og som aldrig i sig selv kan blive til objekt for os, men som tværtimod er det forudgivne grundlag for al erfaring.” (Gadamer, 2007, s235)

Livsverden er, som beskrevet tidligere, en individuel verden, men omfatter et intersubjektivt element som således deles med de andre subjekter. Dermed indgår vi partielt i hinandens livsverden. I dette projekt opfatter jeg deltagerne som kompetente og eksperter i deres egen hverdags- og arbejdsliv. Min forståelse af organisationsmedlemmer er, at de må opfattes som selvstændigt tænkende og handlende aktører.

Aktionsforskningen er et opgør med tænkningen om menneskers adfærd som noget der er entydigt i meningsdannelsen og bestemt af øjeblikkets påvirkning koblet op på kausale bindinger og sociale koder fra fortiden. Alt er til forhandling. Subjekterne udveksler erfaringer, forforståelser og forhandler sig frem til fælles forståelser. Vi siger, for eksempel, at forståelse og misforståelse finder sted mellem ”jeg” og ”du”. Først bliver den anden opfattet som en perceptionsgenstand, som derefter gennem indføling, bliver til et du (Gadamer2007, s 239). Denne indføling skabes gennem aktionsforskningens involveringsprocesser og workshops.

I AF konstrueres der løbende betydninger i undersøgelsesprocessen og dette kan føre til nye handlinger og muligheder for individet. Refleksioner over handlinger

kan føre til konstruktion af nye betydninger. Det er gennem handling, at vi sammen kan justere vores fordomme, skabe nye fordomme og nye betydninger. I min optik kan undersøgelse og interviews ikke adskilles fra handling, hvorfor jeg opfatter teori og praksis som en integreret enhed. Vi lærer, mens vi gør det.

Jeg gør flere steder brug af nogle teoretikere, som måske ikke nødvendigvis deler mit videnskabsteoretiske perspektiv (Schein, Senge, Glasl & Lievegoed m. fl.) Men netop fordi de har skabt nogle anvendelige begreber, metaforer og fænomener, som er alment kendte og accepterede, kan disse begreber betragtes som begreber og fænomener i sig selv, og kan anvendes som metaforer i de mange dialoger med medforskerne.

Fænomener kan være symboler og sociale relationer i en virkelighed, som er en social konstruktion. Virkeligheden er således en subjektiv og flerdimensional virkelighed. En organisationskultur kan derfor ikke afdækkes en gang for alle, men er en kontinuerlig skabelsesproces. En kultur nedbrydes og opbygges hver dag, men samtidig er der spor af kulturelle aflejringer, som kan spores flere generationer tilbage.

I min forståelse af aktionsforskning ser jeg elementer af Kolbs begreber om læring, Peter Senges "Den lærende organisation" og David Cooperriders "Appreciative Inquiry". Disse teorier og begreber bliver delelementer i den praktiske aktionsforskning, men indsat i det fænomenologiske perspektiv.

I dette projekt er der tale om et rekvireret aktionsforskningsprojekt, hvor aktionsforskeren har en vigtig og meget aktiv rolle og aftale med ledelsen om at gennemføre en af ledelsen ønsket forandring. Dette betyder, at jeg som aktionsforsker, kommer til at arbejde i et krydsfelt mellem forskellige magtplatforme og et til tider modsætningsfyldt felt. Dette kan i denne case kun løses ved at skabe et tillidsforhold mellem deltagerne vel vidende, at der kan komme pres og spændinger fra ledelsen, som f.eks. et krav om hurtige synlige forandringer. Den rekvirerende part i dette projekt har primært ønsket at bevæge

organisationen i en bestemt retning i form af en synlig kulturforandring, artikuleret som skabelsen af en ”viden- og servicekultur”. Hvad det mere nøjagtigt betyder, er ikke defineret yderligere.

Gadamer har fremført, at dømmekraft ikke er noget, der kan læres abstrakt, men at man skal øve sig fra sag til sag, og dette projekt er mit forsøg herpå. Aktionsforskning er simpelthen noget der ikke kan læres teoretisk. Man må med andre ord prøve sig frem. Det afgørende er således ikke anvendelsen af noget alment, men den indre sammenhæng. Som man ser, drejer det sig om det, Kant senere kaldte ”reflekterende dømmekraft” (Gadamer, 2007).

Den reflekterende dømmekraft og en erkendelse om, at man ikke kan begribe ud over sit eget begrebsapparat eller horisont, giver en naturlig rejse mod den fænomenologiske erfaringsteori.

”Al fortolkning må beskytte sig imod vilkårlige indfald og begrænsninger, der skyldes upåagtet vanetænkning, og blikket rettet mod selve sagen.” (Gadamer, 2007).

Med dette udgangspunkt er det meget naturligt at tage udgangspunkt i et aktionsforskningsprojekt.

	AKTIONSFORSKNING
KONTEKST	Aftalt virkelighedseksperiment
HYPOTESER	Offentlige
LEDERS ROLLE	Delt kontrol
NORMATIVITET	Anerkende og bevidstgøre
REDSKABER	Konfrontation
INTENTION	Forandrende
VIDEN	”er” og ”kan opsættes”

Figur 13. Nogle af aktionsforskningens kendetegn

Med udgangspunkt i Bargal's artikel fra 2006, hvor han med udgangspunkt i Lewins forskning opstiller nogle overordnede grundlæggende principper for god aktionsforskning, prøver jeg at sammenstille projektet på MDT.

Actions Research Principles (Lewin, 1946/1948, 1947a, 1947b, Bargal, 2006)	Beskrivelse af konkret aktion i MDT casen.	Refleksion og læring af projektet hos MDT.
Aktionsforskning kombinerer en systematisk undersøgelse, til tider eksperimenterende, af et socialt problem, samt bestræbelserne på at løse det.	Der er gennemført kvalitative/kvantitative analyser. Der er arbejdet systematisk med afholdelse af workshops for at skabe personlig udvikling og nye erkendelser omkring kultur.	Analyserne har været genstand for dialoger og refleksioner. Processerne om behandlingen af data har været vigtigere end de resultater der er fremkommet.
Aktionsforskning omfatter en spiral proces med dataindsamling til at bestemme mål, skridt til at gennemføre mål og vurdering af resultatet af interventionen.	Resultater af kulturanalyser har været anvendt til at genere og afprøve konkrete aktioner ude i organisationen. Indsatser og resultater er blevet behandlet på workshops.	Dialoger om reaktioner og modreaktioner ude i organisationen har skabt nye indsigter.
Aktionsforskning kræver tilbagemeldinger af resultaterne af interventionen til alle involverede i forskning parter.	På de gennemførte workshops er alle indsatser og aktions blevet behandlet og diskuteret. Handlinger er testet og evt. stoppet igen. Alle referater og alt materiale omkring Ph.d. arbejdet er fuldt tilgængeligt for de deltagende aktører.	Denne proces er videreført helt op til afleveringen af afhandlingen. Medforskere fra feltet har i januar 2016 gennemlæst afhandlingen.
Handlinger forskning indebærer løbende samarbejde mellem forskere og praktikere.	Gennem skabelsen af "kulturbestyrelsen" og "De unge vilde" fik vi skabt en fælles forskningsgruppe. Medforskerbegrebet er taget alvorlig.	Den største værdiskabelse har været relationen og samarbejdet med medforskerne.
Aktionsforskning bygger på principperne om gruppedynamik og er forankret i sine 3 faser. Faserne er, optøning, ændre og genfryse.	De to forskningsgruppe arbejde med et sæt dogmeregler, som sikre at alle er enige om alle indsatser. Forandringer og beslutninger blev bekendtgjort	Selv om der reelt set var en slags vetoet, blev det aldrig på tale at én stor frem og stoppe en indsats. Alt er foregået i konsensus

Beslutningsprocessen er fælles og udføres i åbenhed.	på intranet og gennem diverse opslag.	og i åbenhed.
Aktionsforskning skal tage højde for spørgsmål om værdier, mål, og magt mellem de involverede parter.	På workshops arbejdede vi med gruppe værdier og MDT værdier. Dogmereglerne involverede også at vi selv skulle skaffe midler og havde indflydelse på fælles mål.	Vi arbejdede meget med at nedbryde evt. positionsmagt og skabe fælles værdier.
Aktionsforskningen kan skabe viden, til at formulere principper for intervention og også udvikle instrumenter til udvælgelse, intervention og uddannelse.	Der blev af forsker skabt muligheder for praksisstyret indlæg omkring udvalgte teoriområder. Der blev undervist i strategi og kulturteori.	De formelle undervisningsforløb høstede stor anerkendelse.
Inden for rammerne af aktionsforskning er der meget vægt på rekruttering, uddannelse og støtte til medforskere.	De enkelte medforskere blev tilbudt personlige lærings og coachingsforløb. De blev udvalgt efter stillingsopslag og personlige interviews.	Det at deltagerne selv har ansøgt om at deltage synes at have haft en god virkning i form af arbejdsindsats og forpligtigelse til at levere.

Figur 14. Bargals krav til god aktionsforskning, sammenholdt med indsatserne i MDT casen..

Af ovennævnte figur 14, fremgår det, at vi har gjort os store anstrengelser for at opfylde de mere formelle krav til god aktionsforskning. Det har været nogle ret naturlige valg, og faktisk fik jeg først kendskab til Bargal's artikel lang tid efter at de fleste strukturelle beslutninger allerede var taget.

Når vi ubevidst har opfyldt alle de krav Bargal foreskriver til god aktionsforskning, må det kunne tolkes som at Bargals forslag er særdeles relevante og anvendelige.

Da processen gik i gang var Bargals punkter vigtige som checkpoint og vejledning. Vi har i MDT projektet skabt læring og gode refleksioner i alle principperne, og vi ville have manglet væsentlige bidrag til projektet, hvis vi ikke havde fulgt disse principper.

KAPITEL 8. ORGANISATIONSKULTUR HOS MDT.

I dette kapitel vil jeg prøve at beskrive hvordan organisationskultur diskuteres og opfattes i dette projekt. Det er et emne, som har stor interesse blandt organisationsforskere, og jeg vil i dette kapitel skabe et billede af min fænomenologiske tilgang til dette fænomen, samt inddrage de vigtigste bidragsydere til dette felt for at positionere vores case i forhold til de vigtigste bidragsydere omkring organisationskultur.

Ledere kan opføre sig som ”trænere” der ved en sense giving proces forsøger at ”skabe kultur”. Organisationskulturer skaber, transformerer, nedbryder og in-ekskluderer tilblivelser – herunder tilblivelse af værdier. Nogle mennesker har åbenlyst magt til verbalt at sætte ord på kulturelle værdier og ønskede normer (Hasse, 2012, s148). Lederen har en vigtig og aktiv indflydelse på hvordan organisationens subjekter oplever at være medlem af det kulturelle sammenhold, som organisationen skaber rammerne for.

Kultur giver organisationernes subjekter en slags selvforståelse og determinerer gennem narrativer, ritualer, værdier, meninger, normer og sprog, hvordan man gør tingene er i denne organisation (Donnell & Boyle, 2008, s4). Sprog, metaforer og fænomener definerer og karakteriserer kulturen i en organisation. Kulturen indkapsler således den indsamlede erfaring i form af såvel succeser som fiaskoer. Kultur er for en organisation, ligesom personlighed og livsverden er for et individ.

Det kulturbegreb jeg argumenterer for, er ikke det samme som det, der var fremherskende efter Schein blev populær i 80’erne. Det lidt ældre kulturbegreb, der blev dekonstrueret fra 80’erne og frem, anså kultur for at være fysisk afgrænset til bestemte steder eller have bestemte grænser. Inden for disse grænser fandtes der så ”indfødte” som værende bære af kulturen. Sted og mennesker, reaktioner, motivation og følelser smeltede sammen til én eksistentielistisk helhed, som så kunne sammenlignes med andre enheder (Hasse, 2012, s210). Denne forståelse af

kultur passer ikke helt ind i det fænomenologiske perspektiv, som jo ser organisationen bestående af unikke subjekter.

Når man støder på fænomenet organisation, tænker de fleste, som tidligere beskrevet, på fænomenet organisation som styringen af de menneskelige relationer og processer i en organisation. Ifølge Weick kan de fem ord; tro, beviser, handling, gæt, og usikkerhed fylde en hel synopsis blot for at forklare begrebet organisation (Weick, 2009, s27). Begrebet organisation tilbyder os en usynlig skal af indhold i form af normer, sociale koder, kultur, egen logik og struktur.

”Organizational realities are not external to human consciousness, out there waiting to be recorded, it is more a constituted intersubjectivity.” (Clark & Fast, 2008, s50)

Clark & Fast mener, at en organisation ikke lader sig aflæse som et objekt, uden for subjektet, men som noget man gradvist lever sig ind i gennem en intern justering af egen forståelseshorisont eller livsverden i relation til de andre aktører, man omgås.

Weick siger lidt det samme og har et bud om, at organisationer er bundet op i form af en masse løse sociale koblinger (Weick, 2009, s53) i form af organisationens deltagers indbyrdes tilhørsforhold. Når man vælger at intervenere en organisation, det kan være som forsker, konsulent, leder eller som ny medarbejder, påvirker man med sin blotte entre, den organisation man træder ind i. Man bliver til en begivenhed i organisationen (Kirkeby, 2006, s13). Organisationen får tilført en ny aktør med en egen livsverden. Dermed er organisationen ikke længere den samme som den, der skal undersøges, men er genskabt med en ny deltager. En organisation er ikke noget der er, den er hele tiden genstand for en skabelse og nedbrydning.

Når mennesker er sammen omkring en begivenhed, opstår der et nyt fænomen, som mange kalder kultur. Ordet kultur er latin og betyder "det dyrkede" i modsætning til ordet natur, som betyder "det fødte". Kultur kan defineres som den ikke-genetiske videreførelse af adfærdsmønstre til en anden aktør eller gruppe. Grundlæggende er

modsatningen mellem kultur og natur forholdet mellem det oprindelige og det tillærte.

Der findes utallige måder at anvende og se kultur på og det er nok blandt et af de mest mangfoldige og bøjelige begreber i vores sprog. Jeg er stødt på fem overordnede betydninger af ordet kultur;

- 1 Kultur som noget man har, som en slags forforståelse eller fordom, som man deler med andre.
- 2 Kultur som noget man er, som en del af en adfærd eller en bestemt etik.
- 3 Kultur som noget man gør noget med, altså styrende for ens handlinger som en slags retningslinjer.
- 4 Kultur som betydningssystemer, som meningsdannelse i vores individuelle livsverden.
- 5 Kultur som dannelse i form af normer i en intersubjektivitet.

Kulturbegrebet og dannelsesbegrebet er elementer af hinanden og kan også dække over menneskers åndelige udtryk og udtryksformer i form af værdier, etik og religion m.m.

“The concept of culture is a concept of value, and the empirical reality is culture. The culture comprises the elements reality, which becomes important for us, through the fact that the relation has a value.” (Weber 1977:124 i Clark & Fast, 2008, s86)

I en organisation er en kultur noget man kan være en del af eller rettere, man kan indgå i flere subkulturelle kontekster. En organisationskultur består af en masse kulturelle kontekster, som f.eks. kan være opdelt som Martin beskriver det. (Martin, 1992) Kulturbegrebet anvendes ofte i forbindelse med en specifik gruppebetegnelse eller identificeringsbetegnelse for at tilføje en gruppe en bestemt værdi.

Inden for etnografi, antropologi og kulturgeografi perspektiverne, anvendes kulturbegrebet som gruppebetegnelse for i korthed at beskrive og karakterisere den måde, et *communitas* er indrettet på f.eks. som et jægersamfund, nomadesamfund, bondesamfund, industrisamfund eller videnssamfund.

Kultur kan, i et systemiske perspektiv, karakteriseres som meningsformer, som udelukkende fungerer gennem kommunikation i de sociale systemer. Kultur eksistere så kun i kraft af de sociale systemer og den af den skabte interaktion mellem relationerne (Tække & Poulsen, 2008, s50). Dette perspektiv flytter kulturen fra individet og over i kommunikationen, hvilket strider mod det fænomenologiske perspektiv.

Kultur kan også være et relationssystem, som skaber en slags socialisering af medlemmerne af organisationen og dermed sociale koder til en gruppe af individer. Kultur kan her ligeledes omfatte elementer som organisationens vision, værdier, normer, systemer, symboler, sprog, antagelser, overbevisninger og vaner.

Ifølge Deal & Kennedy (1982) kan man beskrive en organisations kultur som et socialt fænomen. Deal og Kennedy understreger tanken om, at organisationer meget ofte har forskellige kulturer samt subkulturer. Selv om en virksomhed kan have sin "egen unikke kultur", kan man i større organisationer opleve, at der nogle gange er co-eksisterende eller modstridende subkulturer, fordi hver subkultur er forbundet eller relateret til en bestemt ledelsesstil.

Organisatorisk kultur hævdes ofte at være en faktor til overlevelse eller svigt i organisationen. Selv om dette er vanskeligt at bevise, er der mange eksempler på, hvordan kulturen fremhæves i forbindelse med f.eks. svigt. En skandale i forsvaret eller SKAT bliver til tider i pressen omtalt som resultatet af en "syg organisationskultur". En sådan dagsligsdags beskrivelse har ingen videnskabs substans, men er et billede på hvordan man i praksis kan sætte ord på et fænomen.

I en Harvard Business School undersøgelse fra 2003¹⁷ kom man frem til, at kultur har en betydelig indvirkning på organisationens langsigtede økonomiske resultater. Studiet undersøgte ledelsespraksis på 160 organisationer over ti år og fandt, at kultur kan forbedre ydeevnen eller være til skade for ydeevne. Organisationer med stærke resultatorienterede ledelseskulturer viste langt bedre økonomisk vækst. En sådan konklusion vil jeg med mit fænomenologiske perspektiv tillade mig at betvivle, idet denne kvantitative analyse se helt bort fra de unikke specifikke menneskelige relationer og kontekster.

Peters og Waterman (1982) er citeret for, at innovationsevne, produktivitet gennem mennesker og kulturelle faktorer ligeledes har positive økonomiske konsekvenser, om end de virksomheder de undersøgte få år efter deres analyse var nødlidende.

Anden forskning tyder på, at mange resultater er blevet forbundet direkte eller indirekte med organisationskultur (Schein 1994, Geertz, 1993, Alvesson, 2013 m fl.) Berger & Luckmann (1971) siger, at ikke nok med at en organisation er et socialt fænomen, så er det også en socialt konstrueret virkelighed. Kultur i organisationen er således et fænomen, der ikke umiddelbart lader sig indfange og studere, da det ikke eksisterer som et objekt i en fælles kontekst.

Organisationskultur kan også beskrives som en beskrivelse af menneskers adfærd i en organisation og at elementer af denne adfærd er en del af organisationens intersubjektivitet eller livsverden. Det beskrives som skjult, ubevidst, taget for givet og eksistere som en slags tavs viden. Berger og Luckmanns perspektiv er socialkonstruktivisme hvis relativisme vil sige, at det perspektiv ikke tænker i "hvad der er", men primært i hvordan vi taler om det. Denne mulige teoretiske "svaghed" er samtidig en styrke i og med at social konstruktivismen har inspireret os til at fokusere på ændringer af sproget.

¹⁷ Nohria, Nitin, Joyce William & Roberson, Bruce. What Really Works, HBS, July 2003.

Ravasi og Schultz skrev i 2006, at organisationskultur er et sæt af fælles antagelser, der påvirker alt, hvad der sker i organisationer ved at definere passende adfærd til forskellige situationer. Det er et mønster af kollektiv adfærd og forudsætninger for medlemmer som en måde at opfatte sig selv, tænke og føle i det tilhørsforhold de indgår i. Således påvirker organisationskultur den måde, folk og grupper interagerer med hinanden, med kunder og med de berørte parter. Desuden kan organisationskultur påvirke, hvor meget medarbejderne identificerer sig med en organisation. Hvis de opfattelser, vi har af det virkelige og det gode er sociale kulturelle bestemte konstruktioner, kan vi betragte de fleste af vores kulturelle skikke som betingede. Alt kan i princippet ændres. En kulturel forandring opnår man i så fald bedst med en ny form for praksis. Ifølge Needle (2004) repræsenterer organisationskultur kollektive værdier, overbevisninger og principper for organisatoriske medlemmer, og kan ses som et produkt af faktorer som historie, produkt, marked, teknologi og strategi, medarbejdertyper, ledelsesstil, og nationale kultur. Elementer af social forandring kan opfattes som et resultat af nye erkendelser og forståelser. Når der udvikles et nyt sprog, man kan anvende til at forstå med, øges spektret af mulige handlinger inden for en kulturel kontekst. I mit perspektiv virker det socialkonstruktivistiske perspektiv noget mere anvendeligt end socialkonstruktionismen, idet socialkonstruktionismen flytter meningsdannelsen ud af individet og over i relationen. Som fænomenolog fastholder jeg, at meningen må skabes af det enkelte subjekt, måske i en social forhandling med et andet subjekt, men uset hvad er det ikke i relationen meningen skabes.

Organisatorisk kultur er afspejlet i den måde, folk udfører opgaver, fastsætter mål, og administrere de nødvendige ressourcer til at nå målene. Kultur påvirker den måde, individer træffer beslutninger, føler og reagerer på de muligheder og trusler, der påvirker organisationen.

Adkins og Caldwell (2004) har et bud på, at motivation og trivsel er positivt associeret med, i hvilken grad medarbejderne passer ind i både den overordnede kultur og subkultur, hvor de arbejder. Opfatter medarbejderne en

uoverensstemmelse i forhold til egen kultur og så hvad organisationens kultur tilskriver, kan det skabe en række utilsigtede negative konsekvenser, herunder lavere jobtilfredshed, svigtende motivation, sygdom, stress, og med disse resultater øget medarbejderomsætningen.

Funktionalisten Schein har i mange årtier domineret det meste af den litteratur, der har arbejdet med at danne kulturbegrebet ude i organisationerne. Schein flytter den sociale konstruktion ud af subjekterne og forsøger at studere den mere som intersubjektive fænomener eller mønstre i en adfærd. Schein (1984) definerer kultur som: Et mønster af fælles grundlæggende antagelser, som gruppen lærte sig, medens den løste sine problemer med ekstern tilpasning og intern integration, og som har fungeret godt nok til at blive betragtet som gyldige og derfor læres videre til nye gruppemedlemmer som den korrekte måde at opfatte, tænke og føle på i relation til disse problemer. Scheins definition kan godt opfattes som stiv, låst og udelukkende et resultat af en historisk adfærd. Han lægger op til, at man kan betragte en kultur og udarbejde en kulturanalyse som et stationært og observerbart fænomen og derved give et nogenlunde retvisende billede af en kultur. Nok er Schein klar over, at der løbende og hele tiden foregår en tilpasning til eksterne forhold, men fremhæver også i definitionen det erfaringsbaserede grundlag for kulturen. Det (er) noget, vi fælles har lært, virker for os.

Mary Jo Hatch (1993), har et symbolsk socialkonstruktionistisk perspektiv, og har en modificering og udbygning af Scheins funktionalistiske kulturmodel, men også her er det væsentligt i definitionen, hvordan det hele drejer sig om, hvordan systemet løser problemer og dermed har en nødvendig og vital funktion for organisationen. De væsentligste kultur udfordringer for en organisation er problemerne med hele tiden at skulle tilpasse sig til en dynamisk omverdenen og dermed skabe den helt nødvendige integration eller tilpasning af de interne processer, der hele tiden finder sted i selve organisationen. Schein mener, at netop de problemer udgør de væsentlige problemer i enhver organisation. Omverdens problematik kan f.eks. omhandle forholdet til organisationens interne og eksterne

interessenter, strategi i form af vision og mission, samt mål, midler, måling/evaluering, kontrol.

”Organization is to be seen as a social meaning-making process where order and disorder are in constant tension with one another and where unpredictability is shaped and managed.” (Clark & Fast, 2008, s218)

I alle situationer i en organisation kan der opstå forskellige fortolkninger på fænomener og aktørerne har en naturlig tendens til at benytte tidligere succesfulde handlinger og fortolkninger som en del af det eksisterende virkelighedsbillede og disse er med til at vedligeholde denne virkelighedsforståelse (Clark & Fast, 2008). Scharmer (2010, s121) taler om, at vi downloader den adfærd, som vi tidligere har haft succes med, eller er trygge ved. Det kendte skaber tryghed. Det ukendte skaber usikkerhed.

Organisatorisk kultur har også indflydelse på rekruttering og fastholdelse af medarbejdere. De enkelte subjektiver i en kultur har en stor sandsynlighed for at ansætte nogle nye medarbejdere der deler ens værdier og kulturforståelse. Medarbejderne der rekrutterer sorterer dem fra, der ikke passer ind og fastholder dem, der føler sig trygge i netop denne kultur. Medarbejdere bliver tiltrukket af at forblive engageret i organisationer, som de opfatter som forenelige med egne billeder af, hvad en god organisation er. Derimod kan en høj medarbejderomsætning være en medierende faktor i forholdet mellem kultur og organisatoriske resultater. Dårlige driftsresultater og et usundt arbejdsmiljø er ofte tegn på en kulturopløsning.

Når en organisation ikke har en ”sund kultur” eller kræver en form for kulturforandring, kan en sådan forandringsproces være en skræmmende udfordring. En væsentlig grund til, at en sådan ændring er vanskelig, er at organisatoriske kulturer og organisatoriske strukturer, er indlejret i alle aktørerne i organisationen, og de afspejler "aftryk" af alle tidligere fælles oplevelser, gode såvel som dårlige,

på en vedholdende måde, og som sådan virker de bemærkelsesværdigt som mange niveauer af inerti eller regiditet.

Meningen om organisationen forandrer sig i takt med, at aktørernes virkelighedsopfattelse ændrer sig. Det er dog ikke kun aktørerne, der har indflydelse på organisationen. Organisationen påvirker også aktørerne. Organisationer bliver med tiden institutionaliserede, hvilket vil sige, at nye aktører vil kunne træde ind i en allerede eksisterende organisationskontekst, hvor organisationen kan forstås som fragmenteret objektivt. I organisationen er der skabt typificeringer og sociale koder, som det nye organisationsmedlem typisk vil adoptere, da dette letter integrationen og interaktionen. Den interne integration kan opfattes som sociale koder, fælles sprog, organisationens grænser, kriterier for inklusion eller eksklusion, magt, status, anerkendelse, straf, venskab, belønning, ideologier og religion. I organisationen er der altså indlejret en eksisterende kultur, som kan have betydning for aktørernes arbejdsform, normer, værdier mm.

"Naturen eksisterer uafhængigt af menneskets viden herom, og den følger sine egne lovmæssigheder. Samfundet og kulturen i samfundet er derimod produceret af mennesket og har derfor ingen eksistens uafhængigt af mennesket." (Giddens, 1995)

Med et udgangspunkt i livsverdens paradigmet er en organisation ikke noget entydigt håndgribeligt. Den består af menneskers handlinger og interaktion, af begivenheder og relationer i en kontekst. Organisationer kan godt fremstå som en solid og fast ting, og alligevel kan der forekomme løbende justeringer og ændringer, men vigtigst er det, at organisationen udelukkende udgøres af mennesker og disses engagement, handlinger og interaktion. Derfor kan organisationer også ses som en fortløbende intersubjektivtisk proces af organisering skabt af individuelle subjekter med egne livsverdner. Dermed er begrebet organisation et begreb til at beskrive et fænomen eller et koncept af, hvad vi gør og hvad vi retter vores handlinger imod. Organisationskulturen bliver en initieret del af vores livsverden, og vores intersubjektivitet vi deler med organisationenes medlemmer. Vores "taget

for givet” hverdagsliv i organisationen bliver påvirket af vores fælles kulturelle aflejringer.

I kraft af at en organisation er det fænomen, vi oplever, når vi ser et kollektivt arrangement, hvor mere end et subjekt er involveret over tid og hvor subjekterne skaber mening med situationerne, er medarbejderne og særligt lederne altafgørende for organisationens udvikling. Det er afgørende, at subjekterne oplever en mening gennem egen og andres handling og forståelse for at kunne lave forandringer ved at reorganisere organisationen. Derfor skal f.eks. en strategiproces også helst opleves som en meningsfuld og involverende proces. Subjektet er dømt til at have en mening, og da man således ikke, ikke kan have en mening, er det vigtigt at meningen støtter subjektets forventninger.

En organisation har ikke et liv i sig selv og er ikke objektiv, men består af subjekters handlinger, som er skabende og som samtidig vedligeholder og transformerer organisationen gennem sociale relationer (Clark & Fast, 2008, s86). En organisations kultur kan derfor ikke anses som en selvstændig aktør med en egen selvstændig bevidsthed. En organisation er skabt af forskellige mennesker, med subjektive forståelseshorisonter (Clark & Fast, 2008, s86).

“Organizations cannot think, feel, experience, only the individual can.” (Clark & Fast, 2008, s 86)

En organisations kultur kan opfattes som skabt af forskellige mennesker med en mere eller mindre løs kobling i form af fælles erkendelseshorisont og fælles oplevet virkelighed. Den løse kobling af fællesskaber kan f.eks. være fælles værdier og fælles sociale koder m.m.

Den individuelle mening om kultur, viden og erfaring er skabt i subjektets fortolkning af verden, altså subjektets livsverden. Subjektet arbejder til stadighed på at retfærdiggøre sin viden determineret af den personlige forforståelse og

overbevisning, hvor igennem subjektet berettiger og justerer sin viden. Sencemaking er et godt begreb herpå, når et individ skal retfærdiggøre sine valg.

Schein (1994) hævder at de grundlæggende antagelser er implicite og usynlige, men påvirker og styrer reelt organisationsmedlemmernes adfærd. Målet for de mange kulturanalyser, der gennemføres, er ofte et forsøg på at afdække resultaterne af de mønstre de grundlæggende antagelser skaber, men samtidigt er det netop dette niveau, som er sværest at afdække.

Burman & Evans (2008) hævder, at det er ”lederskab”, der mest markant påvirker kulturen og ikke så meget management eller forvaltning. Når man ønsker at ændre et element af kulturen i en organisation, må man gøre sig klart, at dette er et langsigtet projekt. Organisationskultur er noget, der er meget svært at ændre og medarbejdere har brug for tid til at vænne sig til de nye måder at se sig selv på. For virksomheder med en meget stærk og specifik kultur bliver det endnu sværere at ændre.

Som en gammel reguleringsekspert, har jeg altid lært at man inden man skal påvirke eller regulere noget, er nød til at danne sig et billede af hvor vi er inden vi går i gang. Forud for et kulturelt forandringsinitiativ kan der således være et behov for en statusvurdering for at identificere og forstå den nuværende organisatoriske kultur. Hvilke tiltag kan der iværksættes for at påvirke kulturen? Øverst i Scheins (1994, s24) hierarkiske kulturmodel finder vi artefakterne. Dette er pr. definition det eksplicite udtryk, som organisationen har. Det er de fysiske rammer, teknologi, synlige processer og traditioner. Et billede i en kantine kan være en katalysator til mange forskellige narrativer til de medarbejdere, der ser dem. Det er en oplagring af specifikke individuelle fortællinger. De påvirker organisationens medlemmer.

Analytisk er dette niveau det letteste at afdække, men Schein advarer også mod at gå for let til processen med at fortolke artefakterne for en afdækning af værdier, antagelser og narrativer. Det farlige består i, at man meget let fortolker et artefakt som udtryk for bestemte værdier og antagelser, men at disse artefakter jo kan være

udtryk for helt andre ting. En mulig fremgangsmåde er at gå efter organisationsmedlemmernes verbale beskrivelser af artefakternes betydning for derigennem at afdække, om der findes en specifik kulturel antagelse omkring netop disse artefakter. Hvis man udfordrer organisationsmedlemmernes værdier og betydninger omkring bestemte fænomener

Schein (1980) advarer faktisk også om, at man gør analysen til en direkte relation mellem de tre niveauer, artefakter og værdier på den ene side og grundlæggende antagelser på den anden side. De grundlæggende antagelser er nemlig ikke nødvendigvis udelukkende knyttet til kulturens funktionsområder, men kan f.eks. udgøre et samlet kulturelt paradigme, som er et mix af flere oprindelseskontekster. Der kan være tale om, at et sæt af grundlæggende antagelser i et vist omfang korresponderer med et sæt af værdier, der så korresponderer med et bestemt udbud af artefakter.

Afdækning af mønstre i de grundlæggende antagelser, som en "én gang for alle" diagnose på kulturen i organisationen på et givet tidspunkt, er ikke en mulighed. En altomfattende beskrivelse af en harmonisk konsistent kerne i de grundlæggende antagelser er også i strid med dem, der hævder, at der hersker en stor mængde subkulturer i organisationen. Ifølge Schein eksisterer disse subkulturer, men han ser dem som selvstændige løst koblede grupperinger eller teams i organisationen. Schein ser en tæt sammenhæng mellem subkulturer og den livsfase en organisation befinder sig i. Denne sammenhæng mellem subkulturer og udviklingsfaser påviser Glasl & Lievegoed (1997) også. Glasl & Lievegoed har et bud på sammenhængen mellem en organisations udviklingsfaser og så de konflikter der opstår. Udviklingen i livscyklussen hører ifølge Glasl & Lievegoed sammen med tilbagevendende kriser, der kan henføres til konflikter i det kulturelle element aflejret i organisationen (Glasl & Lievegoed. 1997, s166). Altså er der nogle kulturelle kendetegn som kan tilskrives organisationens udviklingsfase og således være identificeret som tilhørende pionerfasen, differentieringsfasen, integrationsfasen eller associationsfasen. anderledes.

Schultz (1995) har et andet bud på en definition af kultur;

”Et netværk af lokal mening og betydning, imellem organisationsmedlemmerne, som kan danne forskellige mønstre i form af verdensbilleder og etos. Disse mønstre udvikles og vedligeholdes særligt igennem myter, organisatoriske sagaer og ritualer.” (Schultz, 1995, s73)

Et narrativ eller en myte refererer til en begivenhed eller et fænomen i organisationen som kan anvendes til at tolke organisationskulturen (Schultz, 1995, s78). Sådanne fortællinger kan være meget langtidsholdbare og dermed påvirke en organisationskultur meget længe. Kulturen i organisationen er præget af disse fænomener og symboler, som har stærke associationer omkring fremtiden. For at forstå kulturen må man således prøve at arbejde med at forstå hvilke værdier organisationens subjekter tillægger disse fortællinger.

Organisationskultur er en socialt skabt og meningsfuld virkelighed(er), der sammenfatter organisationens særlige levemåde. Et sådant perspektiv lægger op til flere nye måder at iagttage kultur på. For det første er betoningen af det sociale og dynamiske markant. Her er ikke mulighed for at afdække kulturen en gang for alle, men derimod at afdække de organisationskulturelle mønstre, der løbende udvikles og vedligeholdes. Det historiske er ikke udelukket, i det der f.eks. tales om de socialt skabte elementer og det er udviklingen, skabelsen og vedligeholdelsen, der er i centrum. Hatch (1993) kalder det symboliseringen mellem artefakter og symboler.

Når de meningskoblinger, der kan identificeres i en organisationen, kan iagttages som løse, skal det ikke opfattes som en normativ betragtning men som et udtryk for, at koblingerne er løse, hvilket har såvel positive som negative implikationer.

Ouchi (1979) har også et væsentligt bidrag til det symbolske perspektiv. For ham er kultur knyttet til større enheder (f.eks. lande), mens tilsvarende fænomener i mindre organisationer karakteriseres som klanfænomener.

"When the socialization process refers to all of the citizens of a political unit, we refer to it as culture. When it refers to the properties of a unique organization, we may refer to it." (Ouchi, 1979, s837)

Ouchi er en væsentlig bidragsyder til det symbolske perspektiv, fordi han sætter fokus på noget han kalder klankontrol mekanismerne. I mange kulturer kan metaforen klan godt være en beskrivelse af hvordan medlemmerne af en kultur styrer og regulere dens medlemmer stramt. I organisationer udveksles informationer ofte gennem regler og kontrol foranstaltninger. Betingelsen, for at kontrollen virker, er, at der er en gensidighed og legitim accept af magt og proces. Minimumsbetingelsen, for at klankontrollen virker, er at der er en gensidighed og at medlemmerne alle er afhængige af klanen.

I artiklen *The Dynamics of organizational culture* giver Hatch et bud på, hvordan man kan bygge bro mellem de to perspektiver. Hendes udgangspunkt er Scheins model, men hun introducerer;

"dynamism into organizational culture theory by reformulating Schein's original model in processual terms." (Hatch, 1993, s658)

Hendes model bliver så, at målet ikke er at integrere de to teoretiske perspektiver men "instead I connect, bridge, and associate them" (Hatch, 1993). Hatch's pårår sig tilgang for at iagttage kultur ud fra et symbolsk paradigme, som skal give mening i for at diskutere forhold, som om de eksisterer uafhængigt af menneskers observationer, hvilket ofte er de symbolske teoretikers problem. I et fænomenologisk perspektiv giver det ikke nogen mening at sætte meningsdannelsen uden for individet. Hatch skelner også mellem den reflektive og den aktive diskurs. Hendes standpunkt er, at de forskellige processer; symbolisering, oversættelse, manifestering og realisering kan deles i henholdsvis reflektive og aktive diskurser. Processen, hvor værdier proaktivt realiseres i form af artefakter, karakteriserer Hatch som en objektiv aktivitet, der har sin modsætning i oversættelsesprocessen

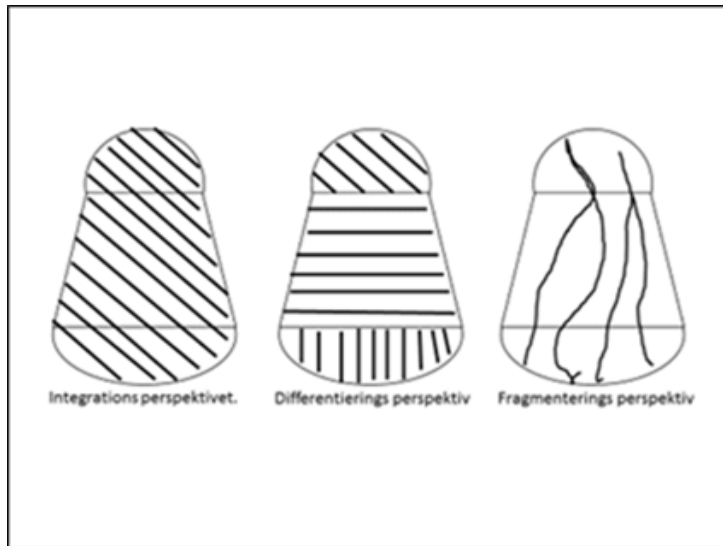
mellem antagelser og symboler, der er en subjektiv refleksionsproces med fokus på skabelse af mening. At Hatch tillægger objekter en aktiv værdi strider imod det fænomenologiske perspektiv. Et objekt har aldrig en styrke til at påvirke et individ, det er stadig individet der tillægger genstande og objekter en værdi. Styrken ved den dynamiske kulturmodel er, at modellen er følsom overfor både det konkrete; artefakter, værdier osv. samtidigt med, at modellen medtager, at det er processerne, der forbinder kategorierne, der står centralt for skabelsen af kultur i organisationer. I modellen systematiserer Hatch desuden hvilke processer, der er væsentlige at studere. Funktionalisterne studerer de konkrete kategorier og systematiserer deres arbejde omkring niveauerne i disse kategorier, hvorimod symbolisterne studerer processerne, der forbinder kategorierne.

Martin (1992, s12-13) som har en anden tilgang til kulturbegrebet lægger en lidt anden skelnen ned over emnet. Hendes tilgang er, at der grundlæggende er tre perspektiver på kultur:

- 1) Det integrerende perspektiv, der har fokus på, at kultur er det, der binder organisationer sammen og gør dem til en enhed,
- 2) Det differentierende perspektiv, der har fokus på, at kultur er inkonsistent, og at konsensus kun nås inden for subkulturelle kontekster. Martins tredje perspektiv,
- 3) Det fragmentariske perspektiv, har fokus på tvetydigheden i kulturen. En person deltager snart i den ene snart i den anden kulturelle sammenhæng og dermed bliver konsensus og mangel på konsensus noget, der konstant skifter fra den ene situation til den anden.

Denne systematik er relevant at have med, når jeg på et overordnet plan skal kunne forholde mig til eksempelvis inkonsistens i de kulturelle ytringer. Hos MDT ses der mange eksempler på Martin's fragmentariske perspektiv, som kan iagttages når en medarbejder betegner en medarbejder uden for adressen som ens nærmeste medarbejder. Tilhørsforholdet til en kollega i KBH er således tættere end en kollega i FRH, fordi de to var i samme "silo". Som tidligere beskrevet, er Scheins teori ikke følsom over for subkulturer og man kan sige, at hans udgangspunkt er det

integrerende perspektiv, hvorfor det derfor vil være svært for en analyse, der baserer sig på Schein at håndtere manglende konsistens mellem, hvad medlemmerne siger og hvad de gør.



Figur15. Martins tre perspektiver på kultur.

8.1. KULTUR I ET FÆNOMENOLOGISK PERSPEKTIV

I det fænomenologiske perspektiv, betragtes den levede erfaring som mere grundlæggende end den viden, vi sprogligt eller via andre tekniske undersøgelsesmetoder kan frembringe¹⁸. Det perspektiv afviser ikke et naturvidenskabeligt perspektiv, men søger blot at bringe det ind på et subjektivistisk forståelsesniveau.

“Culture is communication” and conversely, “communication is culture”
 “(Edward Hall(1959) i Clark & Fast, 2008, s 24)

Den fænomenologiske tilgang til kultur går ud på at undersøge virkeligheden, i form af det levede liv, men fænomenologien opstiller ikke teoretiske sandheder, som man må tilslutte sig, men tilbyder ledetråde til at hjælpe os med at opdage og finde eksistensens vilkår i vores eget levede liv. Med beskrivelser til at lede os til at forstå vores egen erfaring om konkrete kulturelle fænomener, og ved traditioners begrebsliggørelse, får vi et middel og udgangspunkt at tænke videre ud fra.

Eksistentiel fænomenologi forsøger at komme ud over opdelingen mellem en umiddelbart oplevet og levet verden, og så den reflekterede verden af ord og begreber, og den gør det ved at insistere på, at vi med sproglige beskrivelser og begreber ”peger på” og virkeliggør fænomener i den fælles verden (Fielberg, 2014, s23).

Eksistentiel fænomenologi om kultur bliver da beskrivelsen af den væren, som er tilgængelig for os i kraft af, at vi er indskrevet i den. Vi kan ikke reducere erfaringen af verden til dens delbetingelser eller til to adskilte verdener (den naturlige eller den reflektive), men må fastholde, at verden simpelthen fremtræder for os som en helhed (Fielberg, 2014, s23).

¹⁸ Indledningen på Livsverden.dk

Mennesker er unikke og de skaber kulturen på baggrund af symboler og sprog. Den oplevede kultur påvirker måden aktørerne i organisationen kommunikerer på og den kan indeholde en række normer, værdier og regler for hvilken kommunikation der er en accepteret adfærd. Fænomenologisk set må vi beskrive og sætte den levede kulturelle erfaring på begreb, men altid gøre det ved at skelne kulturfænomenet fra vores sproglige forsøg på at gribe det.

For at kunne forstå en organisations kultur må vi således deltage i dialogerne mellem aktørerne i organisationen, således at vi kan komme tæt på ”skabelsen af meninger om kulturen” igennem kommunikationen. Organisationens kontekst og kultur er i aktørernes sprog, adfærd og meningsdannelse.

Netop den sproglige mening er ofte vanskelig at se ud over, men for den eksistentielle fænomenologi må enhver fænomenologisk analyse knytte an til fænomenet som oplevet og levet i praksis og det i sidste ende på en måde, som kun kan forstås i lyset af vores førpersonlige og førrefleksive eksistensform som et sociokulturelt kropssubjekt og et anonymt man (Keller i Fielberg, 2014, s28).

Meningerne i aktørernes hverdagsliv skabes gennem relationerne med de andre aktører, og som sådan, kan man ikke kvantificere disse processer idet de mere er kvalitative af natur. Disse relationer fortolkes så af os andre hver især, og bliver dermed til subjektive meninger. Den kvalitative vurderende tilgang er vores eneste adgang til de dybere meningsstrukturer i aktørenes hverdagsliv.

Gennem dialoger og interaktion med aktørerne i organisationen kan vi komme tættere på at forstå kulturens indflydelse på skabelsen af mening i aktørenes hverdagsliv (Clark & Fast, 2008, s 25).

“The concept culture is a concept of value and empirical reality” (Weber(1948) i Clark & Fast, 2008, s 86).

Aktørernes evne og forsøg på at tænke fremtid er afhængig af en vurdering af muligheden for at opnå succes, som vurderes på baggrund af de gjorte erfaringer aktøren har med tilsvarende situationer i organisationen. Denne ”fremtidstænkning” er også styret af interaktionen og intersubjektiviteten med de andre aktører i relationen. Kan vi samme se en mulighed for en fremtidig ”succes”?

“most of what goes on in organizations, involves practical as well as formal knowledge. That is, the relevant knowledge is often a matter of applications, such as how to employ the official procedures and when to invoke the formal description of those procedures, rather than abstract knowledge of the formal procedures themselves. Paradigms, in other words, may be understood not only as formal rules of thought, but also as rhetoric and practices in use” (Brown, 1978, i Clark & Fast, 2008, s 220)

En stor og vigtig del af medarbejdernes hverdagsliv er således påvirket af erfaringerne med tidligere gjorte erfaringer med tilsvarende handlinger og de gjorte erfaringer med disse. Dette er et vigtigt element af kulturen.

”It is the connection between the actors, knowledge, their understanding of the business area and their organizational actions that create the orientation towards and the mode of handling organizational activities” (Clark & Fast, 2008, s225)

Mening er ikke noget vi blot trækker ned over den oplevede virkelighed som følge af en fortolkning. Aktørerne både ”modtager” mening passivt og ”giver” betydning til et kulturelt fænomen i kraft af konkrete forventninger, og det på en måde som aldrig er løsrevet fra de historiske og kulturelle erfaringer, som gennemsyrrer al forståelse og meningsdannelse. I lyset af dette er fortolkningen, den reflekterede griben tilbage til den umiddelbart forståede oplevelse af et kulturelt fænomen. Det er altså gennem en forståelse af aktørernes meningsstrukturer og praktisks hverdagsliv og handlinger vi skaber adgang til den fænomenologiske forståelse af kulturen. Da det alene er det enkelte subjekts meningsskabelse der tillægger objekter, subjekter, struktur og processer værdi, må vi se på subjektet. Meningsskabelsen sker i individets bevidsthed. Gennem dialoger og processer

skabes der nye erkendelser og individet flytter egen forståelseshorisont. Når vi er sammen om at skabe disse nye erkendelser skabes der en intersubjektiv erkendelse, altså vi deler den samme mening eller værdi om et fænomen.

Når vi i et aktionsforskningsprojekt med et fænomenologisk perspektiv så gør brug af begreber eller teorier fra andre perspektiver, ser vi disse alternative tilgange som fænomener vi sammen kan anvende til at reflektere over. Gennem dialoger omkring modeller eller metaforer skaber vi nye muligheder for at have en dialog om et kompliceret emne. Fænomenologisk behandler jeg disse teorier eller modeller mere som et bud på nogle anvendelige metaforer om emnet kultur.

Ved at arbejde med taget-for-givne kulturelle elementer gennem metaforer og forstyrrelser, har vi i medforskergrupperne oplevet at kunne forklare og se nye sammenhænge af ting som ikke før betragtede som relevante. Metaforer er vigtige fordi de ubemærket presser vores forestillinger og tanker ind i bestemte baner. (Schiermer, 2013, s 39)

I kapitel 6, s108 og 109, anviser Keller (2006) nogle metoder til at se på begreber som kultur ud fra et fænomenologisk perspektiv.

'til selve sagen' - hvad ser vi rent faktisk? Praksis fænomen i hverdagslivet

- distinktioner og identiteter
- hvem positionerer sig med magt i forhold til hvem? umiddelbar erfaring
- aspekter og egenskaber
- hvilke handlinger kan vi observere og hvilke betydninger kan vi iagttage?
- begreber og karakteristika teori, videnskabelige begreber
- kan vi identificere nogle fælles begreber og hvad er disses indhold og mening?

Det vi kalder kultur er i et fænomenologisk en række handlinger og adfærd, oftets ureflekterede, som vi skal prøve at sætte spotlight på og dermed stille

spørgsmålstegn ved den nuværende meningsdannelse. Ved at arbejde med sproget og ved at arbejde med praksis, skaber vi mellem medforskerne en ny mulighed for at skabe nye erkendelser og skabe en fornyet mulighed for at reflektere over egen praksis.

8.2. KULTURANALYSER I ORGANISATIONER

I feltet ”organisationskultur” har der været et fokus på traditioner, normer, attituder, værdier, holdninger og antagelser i en organisation (Alvesson 2013, Hasse 2012, Schultz 2005, Martin 1992, Morgan 2006).

”Shared values, shared beliefs, shared meaning, shared understanding, and shared sense making are all different ways of describing, culture. In talking about culture we are really talking about a process of reality construction that allows people to see and understand particular events, actions, objects, utterances, or situations in distinctive ways.” (Morgan, 2006, s134)

Endelig slår Martin fast, at man faktisk slet ikke kan lede kultur.

“Culture cannot be managed; it emerges. Leaders don’t create culture, members of the culture do.” Martin, 1985, s95).

Når Martin siger, at ledere ikke kan skabe kulturen, men at den skabes af organisationens subjekter, er det i tråd med den fænomenologiske tilgang. Individet fortolker selv og skaber meningen i egen bevidsthed. Lederen kan arbejde aktivt på at påvirke og forsøge at give forslag til en bestemt meningsdannelse, men det ændre ikke at det er hos individet at meningen skabes, og i den kontekst er tanke fri. Ingen kan kontrollere individets meningsdannelse.

Når vi i dette aktionsforskningsprojekt har haft fokus på at skabe ændringer i kulturen, er det værd at se på begrebet kulturanalyse. Schein taler om, at der primært er to grundlæggende årsager til at undersøge og tyde en organisations

kultur. Den første årsag er at forsøge at påvise videnskabelige årsagssammenhænge og den anden er at påvise årsager forbundet med aktionsforskning, der sigter imod at hjælpe ledere til at lede kulturforhold i deres organisationer (Schein, 1984, s141). I den første årsagssammenhæng er det vigtigt, at man som udeforstående forsker lærer at læse den aktuelle kulturs fænomener. I den sidste årsagssammenhæng er det af afgørende betydning, at de deltagende ledere eller organisationsmedlemmer får muligheder for at se og forstå sin egen kultur og erkender egen indflydelse på kulturen. I bogen ”Kulturanalyser i organisationer” af Cathrine Hasse, 2012, introducerer hun et begreb, som hun kalder Forskerkonsulent (Hasse, 2012, s117).

At tyde og beskrive en kultur som henholdsvis insider eller outsider har hvert sit sæt af risici og potentielle omkostninger. Disse risici er interne i den forstand, at organisationens medlemmer måske ikke ønsker at kende til, eller er i stand til, at håndtere indsigten i egen kultur. Og de er eksterne på den måde, at organisationens medlemmer måske ikke er klar over, på hvilken måde de bliver sårbare, så snart informationen om deres kultur gøres tilgængelige for andre (Schein, 1994, s194).

Når vi arbejder med kultur ude i organisationer som forskere eller konsulenter, bliver vi som hovedregel betragtet som en konsulent bestilt af topledelsen. Forskerkonsulenter er som regel inviteret og betalt af ledelsen og er til stede i det empiriske felt, fordi ledelsen ønsker det (Hasse, 2012, s117).

Der er altid en risiko for, at medarbejdere i en organisation betragter en forsker eller konsulent som ledelsens forlængede arm. Dette er en væsentlig betydende faktor for hvad man kan forvente at få ud af en kulturanalyse. Som kritisk analytiker er man fra start defineret som forsker eller som ”*studenten*” som PK yndede at omtale mig i organisationen. At flytte sig fra denne distancerede position er svært at forhandle sig frem til, idet man har fået sin adgang til organisationen gennem ledelsen (Hasse, 2012, s118). For at slippe fri af denne relation til ledelsen, valgte jeg at indrette et kontor ude i produktionen. Alligevel er det ikke utænkeligt at nogle stadig ser forskeren som en ”spion” eller ”sladrehanke”.

Schein har den tilgang, at kultur er organisationens lim (Schein, 1994). Andre opfatter kulturen som en mere kompleks størrelse (Alvesson, 2013, Hasse, 2012, Martin, 1992, Schultz, 1991) og som f.eks. har flere former i en organisation. Martin arbejder med sine tre perspektiver, se figur 15, s136. For at skabe egen mening om kulturen må forskeren ud og lære blandt organisationens deltagere og selv erfare en mangfoldighed af kulturelle og selvfølgelige symboler og forbindelser, der knytter sig til organisationens hverdagsliv. Hvilke ritualer og symboler er synlige eller usynlige for deltagerne, og hvorfor godtages bestemte handlinger helt ureflekteret?

Ifølge Schein kan den indholdsmæssige betydning af fænomener og kulturantagelser kun fuldt ud forstås af kulturens medlemmer (Schein, 1994, s141). Organisationens medlemmer er således i stand til at forstå og tydeliggøre de stiltiende antagelser, som udgør kulturen, hvis der skabes en kontekst, hvor man sammen med en ekstern deltager ser på egen organisation. Den eksterne rolle er primært at fungere som rammesættende proceskonsulent. Schein taler om, at deltagerne i en analyseproces skal have bistand til at opdele eller sortere kulturantagelserne i hjælpsomme og ikke hjælpsomme fænomener eller antagelser om disse. De eksisterende kulturbegreber forklarer ikke, hvordan organisationer både kan være in- og ekskluderende eller forandre sig over tid og samtidig være præget af både integration, differentiering og fragmentering. Vi har et behov for at arbejde med det, vi lærer i feltet og finde nye forklaringer på hvordan kulturen kan påvirke os (Hasse, 2012, s 209).

I MDT casen har vi kulturbegrebet "Alpha Ånden". Denne kulturmarkør forener de erfarne medarbejdere i en forståelse af sammenhold og kampånd. De nyankommne føler sig ikke inkluderet i denne kulturmarkør, tværtimod er denne kulturmarkør med til at skabe et skel mellem de nyankommne og de mere erfarne medarbejdere i organisationen.

"Jeg føler mig udenfor, når de mere erfarne medarbejdere taler om Alpha kulturen." (MDT, HR medarbejder i workshop)

”Vi kommer jo nok heller ikke uden om begrebet ”Alpha Ånden”, som jeg virkelig bare hader at høre om. Det er en øvelse i tolerance, hver gang emnet kommer op og jeg synes, at det var så fint, at Poul kom til at sige, at den er død.”
(Medforsker, E: 2015-05)

Schein hævder, at forandringer af kulturantagelser sjældent eller aldrig, vil inddrage hele kulturen. Hvad er hele kulturen? Er det ikke i sig selv en umulighed? Det er primært et spørgsmål om at ændre en eller få antagelser i en bredere kultursammenhæng. I modsat fald, og at der er tale om en større radikal ændring af de vilkår hvorunder organisationens medlemmer skaber sin mening om kulturen og det er ofte en flerårig gennemgribende forandringsproces (Schein, 1994, s142).

Forskerpositionen kan være defineret og tilrettelagt sammen med deltagere med en særlig interesse i organisationens hverdagsliv og det deltagerinvolverende aktionsforskningsprojekt er skabt for at få en så grunddig indsigt i organisationens medlemmers oplevelse af kulturen som muligt. Schein fremfører at den mest effektive og muligvis mest anvendelige metode til fortolkning af kulturantagelser er et direkte samarbejde med en gruppe af motiverede insiders ud fra en model af artefakter, værdier og antagelser (Schein, 1994, s159). Som ekstern bliver man langsomt til et element i organisationen. Når forskeren begynder at bevæge sig rundt i organisationen, bliver forskerdeltageren til (Hasse, 2012, s119). Når jeg mødes med MDT medarbejdere i kantinen eller ude i mødelokalet i produktionen er jeg blevet til ”noget” der hører til organisationen. Jeg er ikke længere en ekstern konsulent eller besøgende. Jeg er et nyt tiltag i organisationen, - et tilbud, - en mulighed eller bare et forstyrrende element, men jeg er blevet en naturlig del af hverdagslivet. Når man bliver inkluderet, måske stadig som et fremmedelement men alligevel som et tilhørende fremmedelement, bliver man til en naturlig del af hverdagslivet.

Der er både døråbnere og dørvogtere i en organisation. Begge er begrænsninger for forskerens mulighed for at positionere sig i feltet. Som et fremmedelement i organisationen skal man tilkæmpe sig en ønsket position, hvorfra man kan betragte

organisationens dagligdagsliv. En direktionssekretær kan f.eks. være en døråbner eller en dørlukker. De sociale roller, vi får tildelt, skaber nogle forventninger til hvad videnskabeligt arbejde er, og den udfyldelse af den sociale kategori, man er tildelt. F.eks. var der én der mente at mit aktive liv i organisationens liv måtte betyde, at det arbejde, jeg udførte, måtte være "videnskabelig uredelig". Den pågældende ledende medarbejder henvendte sig til min vejleder og udtrykte sin bekymring over min ikke neutrale forskning. Denne medarbejder havde nogle helt klare forventninger til videnskabeligt arbejde og hvordan en forsker skal agere i sit felt.

I MDT casen deltog jeg i rigtig mange af organisationens site managemøder, hvor jeg primært observerede ledernes adfærd og ledelsesstil. I den forbindelse fandt en sekretær det for vigtigt, at påtale over for mig, at jeg jo ikke skulle betragte mig som tilhørende denne ledergruppe. Ved en anden situation var der f.eks. budt på fødselsdagskage, men der var ikke stillet en kop + tallerken frem til mig. Disse symbolske handlinger var eksempler ud af flere, der til stadighed fik mig til at føle mig uden for gruppen, hvilket naturligvis også er helt i orden og forventeligt.

Mange forskere, i særdeleshed antropologer på langvarige feltarbejder har beskrevet, hvordan forskere ofte føler sig ekskluderet fra den gruppe mennesker, de studerer (Hasse, 2012, s217). Personer med høj status i det empiriske felt kan have andre dagsordner, end dem forskeren har forberedt sig på (Hasse, 2012, s126). På MDT var der rigtig mange dagsordner, som kun sjældent bliver synlige for den "fremmede".

Hasse arbejder med et begreb, hun kalder forskerapparat. Når man som forskningsdeltager eller fremmed bevæger sig rundt i en organisation, har man sin krop med. Heideggers eksistens-begreb, der beskriver menneskets særlige måde at være-i-verden som et væsen der altid er i aktivitet eller konkret udfoldelse, og dermed 'altid allerede' i relation til den fælles livsverden. Dermed betragtes mennesket som fuldt og helt forbundet til de andre, hvad Heidegger udtrykker som væren-i-verden. Hvis vi glemmer kroppen, mister vi erkendelsen af vores fysiske

forskerposition, hævder Hasse (2012, s138). Feltarbejdet, hvor forskeren deltager i det empiriske felts hverdagsliv, gør forskerapparatets krop til et metodologisk opmærksomhedsfelt. Forskerens krop bevæger sig og interagerer med det samme fysiske felt som de øvrige deltagere (Hasse, 2012, s139). Vi gør os forståelige for hinanden gennem et fælles og genkendeligt reservoir af ”ordbetydninger”, fælles handleviden og fælles forståelse af artefakter (Hasse, 2012, s139). Forskere skaber på denne måde gradvist en større intersubjektivitet med det empiriske felt.

I dette aktionsforskningsprojekt har vi, foruden min deltagelse, inddraget medforskerne som medforskningsapparater (Hasse, 2012, s139). I dette projekt har vi gjort flere af de involverede til medforskere, med opgaver om at tage et medansvar for de kulturelle indsatser der er skabt igennem forløbet.

Hasse (2012, s142) har nogle metodologiske grundpræmisser;

1. Forskeren lærer i krydsfeltet mellem det analytiske og det empiriske felt.
2. Når forskeren forhandler positioner i det empiriske felt, sker det på det empiriske felts præmisser.
3. Når forskeren udvikler en kulturanalyse, sker det på ”den radikale andens” præmisser.

Sagen selv eller fænomenet udgør altså også – ligesom i fænomenologien – omdrejningspunktet for den filosofiske hermeneutik. Gadamer (2007, s 367) anvender en formulering som, at ”det er den fælles sag, der forbinder parterne”, altså at teksten og fortolkeren forbindes af den fælles sag.

Man kan således tale om et fælles tredje, som eksistentiel-fænomenologisk set altid udspiller sig i lyset af den fælles livsverden på det først og fremmest æstetiske og praktiske meningsniveau. Når man som forsker skal bedrive forskning må forskeren forlade sin umiddelbare nærhed og skabe en distance, en distance til at skabe en fortælling i en anden tidskonstruktion. Når tid og rum fusionen forlades ophører lighed og samtidighed, og det erstattes af erfaring i forskel og anderledeshed. Denne samtidighed står i forhold til den konstruerede ”radikale anden”. I denne case er

den radikale anden forskeren. Forskerens radikale andethed og dermed indbyggede distance til det levede praksisrum er ikke til enhver tid betinget af den særlige status som forsker og dermed en fremmed i feltet (Gullested, Hasse, Otto, Roepstoff, Spannow, Ellen, 1999, s 26-29).

I den aktuelle arbejdsform kan vi opdele forskerens læreprocesser i fem delelementer: 1) Deltagelsen, 2) Beskrivelsen, 3) Refleksionen, 4) Analysen, 5) Positioneret aktivitet (Gullested, Hasse, Otto, Roepstoff, Spannow, Ellen, 1999, s27). Dialektikken mellem ”de andre” og ”nærhedens vi” i undervisning, deltagelse og workshops med medforskerne har skabt muligheder for øget indsigt i kulturen. Vekselvirkningen mellem den gensidige påvirkning af input-og output og udgangspunktet er afgørende forskelling fra den traditionelle årsag-virkning tænkemåde. Gennem en dialektisk proces påvirkes årsagen også af virkningen og det er netop igennem denne vekselsproces vi skaber de nye erkendelser. Igennem deltagelsen i ledermøder og i rollen som underviser er der måske ikke skabt en vi-position, men alligevel er fremmedgørelsen opblødt og erstattet af en slags intern ekspert eller deltager, som er en af os.

”Studenten¹⁹” bidrager med nye teoretiske begreber og sammen prøver vi tingene af. Som forsker har man mange ting man gerne ville have igennem, men desværre/heldigvis oplevede man ikke at have den nødvendige gennemslagskraft. I denne case skulle de deltagende medforskere f.eks. lave egne selfie videoer. Oplægget var små videoklip hver anden måned med 5 min. om kultur. Der blev udarbejdet 36 små videoklip og planen var 60. Hvis man ikke kan ”sælge” ideen til feltet, må ideen skrottes. Denne del, var en del af mit videnskabsdesign, og således ikke en del af den demokratiske proces. Hvis deltagerne ikke kan afse de nødvendige ressourcer til at deltage i projektet fordi mere magtfulde personer ikke kan se værdien af arbejdet opstår der frustration. Enkelte personer i et netværk kan fremtræde som magtfulde, men der er altid mere på spil end den enkelt persons magtudøvelse i organisationskulturer. Den enkeltes magt holdes oppe af de

¹⁹ PK’s beskrivelse eller benævnelse af mig.

kollektive betydninger, der mere eller mindre internaliseres eller udfordres i forhold til deltagernes personlige semantiske netværk (Hasse, 2012, s148). Altså, kan den enkeltes adfærd være styret af de umiddelbare belønnings- og målesystemer. Selv om det lykkes at få sådanne betydninger op til overfladen i hverdagslivet, kan man ikke vide hvordan medarbejderne internaliserer disse betydninger.

En kulturmarkør er et synligt objekt, ord eller en handling, der peger hen mod en organisation af komplekse forbindelser, som vi kan kalde en kulturel model i den forstand, at den er kollektivt lært. Det er nu en intersubjektiv kontekst. Sådanne kontekster kan mere præcist defineres som klynger af kulturelle modeller, der skaber forventninger om selvfølgelige tolkninger af konkrete handlinger (Hasse, 2012, s149). De bliver en del af det levede dagligdagsliv.

Artefakter, som markører, markerer således ikke alene enkeltstående bestemte tolkninger, men indgår i en kontekst af utallige individuelle og følelsesmæssige fortolkninger. På MDT har vi talt meget om de gamle billeder i kantinen, som viser organisationens historiske fremstilling af motorer. Nogle ser det som en væsentlig historie om organisationen, og andre tolker det som en fastlåsning af fortiden.

Kontekster er psykologiske, kulturelle tolkningsrammer, der konstituerer bestemte tolkninger. Forskere og nyankommne kan få umiddelbart adgang til at høre, se og mærke organisationens materialiteter, men vi kan ikke tage forbindelsen mellem det observerede og dets betydning for givet. Det enkelte individs menings og værdi skabning kan ikke forudsiges, men må afprøves. Den må læres over tid og forudsætter en eller anden grad af tilstedeværelse (Hasse, 2012, s171). De kulturelle kulturmarkører og betydningen af disse fremstår tvetydige og mangfoldige, hvorfor det er vigtigt at lære de kollektive, såvel som de individuelle fortolkninger. Erkendelse af problemer er knyttet til handleviden om kulturmarkører (Hasse, 2012, s157).

I et kulturperspektiv udforsker forskeren kulturmarkører som apparatus, hvor forskerens krop og handleviden bliver afgørende for de kulturelle læreprocesser, der fører til analysen af organisationens relevante kulturmarkører (Hasse, 2012, s172).

Når vi forbløffes bliver vores forforståelser udfordret. Forskerens forforståelser og ureflekterede fordomme kan være en hæmmende faktor for observationer. Som deltagerobservatør ser man kun en lille del af helheden, men alligevel bemærker man ting, som medforskeren måske overser (Hasse, 2012, s190). Billederne i kantinen og udsmykningen på gangene bliver først synlige for de fleste, når de verbaliseres af nogle deltagere, som ytrer sin undren.

Ofte bringer vi som nyankomne vores fordomme i betydningen af forforståelser af betydningsforbindelser knyttet til artefakter med ind i organisationen. Selv når vores på forhånd dannede fordomme ikke anfægtes, kan vi lære nye måder at se forskelle mellem mennesker på, som vi ikke på forhånd havde tænkt os (Hasse, 2012, s191).

I dag kan forskere opleve, at få udfordret deres forskerposition, fordi andre i organisationens hverdagsliv, ikke er lige så interesserede i at lave kulturanalyser, som man selv er. Når organisationsfolk ydermere er lige så velbevandrede i organisationsteori som den gæstende forsker, rejser spørgsmålet sig om hvad forskellen er på deltagere i organisationers hverdagsliv og forskeren (Hasse, 2012, s197). I MDT casen blev dette tydeligt da forskeren blev præsenteret i organisationens HR-afdeling. Mødet forløb uventet kritisk og det var åbenbart klart, at medarbejderne i HR, så forskeren som en trussel og som en der tog alt det sjove arbejde.

Det er fra positionen som konsulentforsker, forskerdeltager eller deltagerforsker, at forskeren får adgang til at lære som deltagerobservatør sammen med de øvrige deltagere i organisationen og kan anvende sin forskerposition til at lade sig overraske ved at sanse rummene (Hasse, 2012, s200).

En reflekteret bevidsthed om ens egen position i mødet med en praksisgruppe og hvorledes denne position forandres over tid, kan føre til erkendelse af ens egen begrænsede viden (Hasse, 2012, s202). Når kulturanalysens resultater blev fremlagt med tilstedeværelsen af deltagerne i deres fysiske rum, er det en tilgang til kulturanalysen, som fungerer på de øvrige deltagers præmisser. De tre kulturanalyser har haft en rolle som dialogværktøj og når deltagerne selv konkludere på indholdet, kan man som forsker ikke have indvendinger. Som forsker bruger jeg medforskernes fortolkninger af kulturanalysen som empiri til mine egne fortolkninger. Som forsker har det mere været rollen som mediator og formidler. Tilsøring af udsagn kan også være et vigtigt element, idet deltagerne ikke må føle sig hængt ud igennem sin deltagelse eller af forskeren, at undgå det, kan være som at balancere på en knivsæg (Hasse, 2012, s205). Ofte kommer der nye fordomme til i det fysiske møde med praksisfeltet, som deltagerne kan blive stødt over. Netop fordi det, kulturanalyserne kalder frem, ikke bare er faktuelle beskrivelser, men berører vaner, værdier og følelser er kulturanalyser et meget følsomt område (Hasse, 2012, s205). Flere deltagere udtrykte et stort ubehag ved, at kulturanalyserne påviste en stor frygt og utryghed. Flere som arbejdede med arbejdsmiljøet, følte sig angrebet når vi kikkede på denne frygt og utryghed.

”Jeg har oplevet, at der er sat spørgsmålstegn ved Trivselskonceptets brugbarhed. Jeg har oplevet, at Den værdsættende tanke er blevet nedvurderet og beskrevet og formidlet som værende direkte skadelig og hæmmende af forskeren. Det har gjort mig både vred, ked af det, misforstået og frustreret, og jeg har fået en følelse af magtesløshed.” Citat fra medforsker

Det har været svært at tale om frygt og utryghed, når det på den måde angriber andres arbejde. Vi rejste spørgsmålet om Trivselskonceptet, som også af nogle kunne opleves som anerkendende undertrykkelse. Hvis alle, der taler om utryghed og frygt, bliver mødt med et tilbud om coaching og mindfulness, kan det blive opfattet som det at tale om utryghed ikke er legitimt. Og måske vil nogle opleve, at problemet pludseligt er individets problem, og ikke organisationens. Nogle omtalte

det som anderkendende undertrykkelse. Anerkendende undertrykkelse kan sidestilles med Bourdieu begreb symbolsk vold.

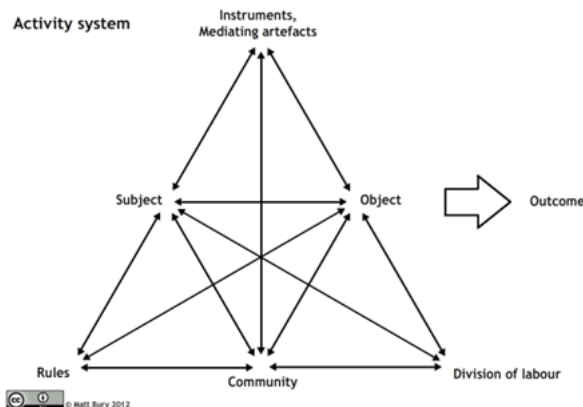
"Viste godt at kultur kan flytte meget, men er blevet overrasket over hvor meget og hvor hurtigt en kultur kan flyttes, under en fokuserende indsats. Vi kunne ret hurtigt se resultater af indsatsen." Citat fra medforsker

De provokationer som dialogerne og analyserne frembragte gav hurtigt markante og synlige ændringer i omgangen med begrebet kultur.

"Før var jeg tit irriteret på de folk, som gik og snakkede om "den gode gamle Alpha ånd", og "sådan gjorde vi i de gode gamle dage", men nu har jeg fået en større forståelse for, hvorfor de har dette så dybt i dem." Citat fra medforsker

Problemer og uenigheder er ikke noget givet eller absolut men noget, der er knyttet til de lokale tolkningsrammer. Vi lærer, hvad der kan blive til problemer i det fysiske rum, mens vi lærer, hvordan artefakter kollektivt tilskrives særlige betydninger. Derfor må nyankomne først tilegne sig betydningerne af de kollektivt dannede artefakter før man kan genkende de lokale problemer (Hasse, 2012, s261). Når man som forsker påpeger en evt. uhensigtsmæssighed i et bestemt handlemønster, kan man uforvarende skubbe til de rodfæstede betydninger af konkrete artefakter.

Engeströms originale model (fig. 16) for et virksomhedssystem kan anvendes som analysemodel for organisationers kultur (Engeström, 1987, S78).



Figur16. Engeström, Yrjö, model for et virksomhedssystem

Uanset om forskere taler om opløsning af kulturbegrebet eller om mange kulturer, så har deltagere et behov for at kunne ”læse”, hvad skaber organisationens in-og eksklusioner af genstande, ord, handlinger og mennesker der markere de kulturelle grænser (Hasse, 2012, s211).

I denne funktionalistiske teori model fører spændinger og frustrationer mellem forskellige deltagere i virksomheden ikke til subkulturer og eksklusioner, men til udviklingen af den fælles virksomhedskultur. Frustrationer bliver til ressourcer for yderligere kollektive ekspansive læreprocesser. Virksomhedens grænser ekspanderer når objektet udvikles i en kollektive meningsskabende proces (Hasse, 2012, s223).

Inkluderende frustrationer;

1. De modsætninger og frustrationer, der udløser ekspansive, kollektive læreprocesser, og dermed forandrer den fælles organisationskultur.
2. De modsætninger og frustrationer, der skaber en enhedskultur i forhold til omverden
3. De modsætninger og frustrationer, der fører til identifikation af subkulturer i kulturen
4. De modsætninger og frustrationer, der forbliver latente og helt usynlige
5. De modsætninger og frustrationer, der skaber eksklusioner og dermed markerer grænser i forhold til enhedskulturen.

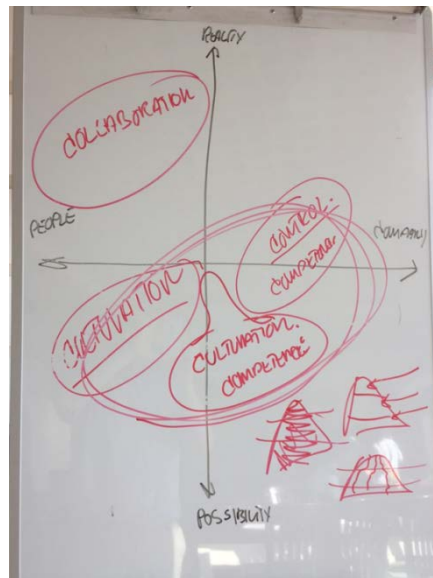
(Hasse, 2012, s232).

De tre første frustrationer fører ofte til inklusion og grundlæggende harmoni. Nogle forskelle er helt acceptable og legitime inden for kulturens grænser. En stærk kultur opstår, når alle deltagere i organisationens arbejdsliv, uanset arbejdsområde, retter deres opmærksomhedsfelt mod et fælles, fremtidigt objekt, der giver et udbytte, de alle kan føle, har noget med deres egen arbejdssituation at gøre (Hasse, 2012, s234).

Som f.eks. når brødfabrikken i Pandrup har en vision der hedder *"Så længe vi kan producere rugbrød billigere end vores kolleger på Sjælland, lige så længe har vi en arbejdsplads her"*, eller MDT der har en vision der hedder *"Vi vil være Nordjyllands bedste arbejdsplads i 2020"*

På en kulturworkshop i dec. 2014 arbejdede vi med at fastslå organisationens karakteristika i flere teoretiske modeller. I et konkret tilfælde bad vi fire små ledergrupper om at indplacere deres forståelse af deres organisation i Schneider's kulturmatrix (Schneider, 1999). William Schneider, der er forfatter til flere bøger om organisationskultur, opererer med følgende fire former for organisationskultur:

1. **Samarbejdskultur;** Deltagende, team-orienteret, erfaringsudvekslende, præget af partnerskaber
2. **Kompetencekultur;** Upersonlig, orienteret mod "excellence", videnstyret, konkurrenceorienteret, krævende miljø
3. **Kontrollkultur;** Isoleret, kommandoorienteret, opgaveorienteret, regelbaseret, upersonlig
4. **Kultivationskultur;** Overbevisningsorienteret, formåls- og værdistyret, personcentreret



Figur 17. Fire bud på en kultur fra samme organisation


Den interessante observation var her, at det ikke var muligt at placere organisationen i de teoretiske framework. Alligevel var alle enige om, at kulturen var stærk. En stærk kultur, men stor uenighed om hvilken kultur. I juli 2015 prøvede jeg samme øvelse med to topledere og en ledergruppe. De fire grupper placerede kulturen i fire forskellige situationer. På det efterfølgende spørgsmål om kulturen var stærk, svarede de ureflekteret i kor, - JA! Efter lidt refleksion kom én af lederne hen til mig og fortalte, at det måske skyldes svaret om den stærke kultur det faktum, at man hele tiden i dagligdagen talte om den ”stærke kultur”

Find en metafor for MAN Diesel & Turbo

- Begrund metaforen
- Hvad kendetegner netop den metafor ?
- Hvordan lære en metafor som den I har valgt ?
- Hvilket råd ville I give til lederen af den metafor ?

En familie, Et sportshold, En myretue, Et Tankskib, Et Jazzband, En hær, En frivillig org.

Ifølge professor i organisationskultur, Mats Alvesson, kan metaforer med fordel benyttes for at afdække kulturtræk i organisationer (Alvesson 1993:9),



AALBORG UNIVERSITY
UNIVERSITY

Department of Business and Management
Aalborg University

Mogens Sparre
Forskergruppen ORCA
Organizational Renewal Creativity Applied

Figur 18. Eksempel på en slides fra workshop om kultur og metaforer

Ifølge Morgan (1993) og Alvesson, kan metaforer med fordel benyttes for at opleve konkrete kulturtræk i organisationer (Alvesson 1993, s9). Der fremkom rigtig mange spændende bud på en MDT metafor, men som det fremgår, var der ikke en meget tydelig tendens i disse.

Bud på en MDT metafor;

FLYVELEDEREN, TORDENSKJOLD, MYRETUE, MODERSKIB +
FØLGESKIBE, SWEISERKNIV, DEN GRIMME ÆLLING, REGNBUE, ET

TOG, EN KVASSE, CONTAINERSKIB, HESTEKÆRRE, BIGBAND,
BILLEDE AF LIVET. Produceret på workshop den 19. januar 2015.

De mange bud på en beskrivende metafor afslørede reelt set også store problemer med at finde en meningsskabende metafor for MDT. Når nogle medarbejdere på MDT omtaler administrationsbygningen som "førerbunkeren" sammenholder de organisationen op mod en metafor som en militær enhed. Måske er det den mest dækkende metafor for MDT.

Besværet med at læse kulturen og sætte billeder på denne er en svær kompetence. Hasse taler om, at kulturel læsefærdighed er et kompliceret begreb, fordi det dækker over mange mulige forbindelser. Det kan vise sig at have en betydning, at en deltager ved noget om (Hasse, 2012, s246). At mestre kulturel læsefærdighed kan gøre en forskel for medarbejderne i det praktiske hverdagsliv i organisationerne. Mange steder mangler der midlertidig et forum, hvor medarbejderne selv kan udfordre hinandens selvfølkelige handleviden (Hasse, 2012, s253). Netop sådant et rum skabte vi på MDT igennem vores kulturworkshops. Medarbejderne positioneres ofte udelukkende efter arbejdsopgaver og uddannelse, hvorfor ledelsen ofte overser betydningen af at udveksle denne kulturelle handleviden.

De medforskere der ikke er erfarne kulturlæsere, kan opleve voldsomme følelsesmæssige reaktioner, når de ikke oplever den forventede anerkendelse for deres handlinger og dermed bliver usikre på, om deres handlemåde var den rigtige. Da mennesket som hovedregel ikke ønsker at blive ekskluderet, forsøger subjektet at skabe nogle indre modeller for, hvad den rigtige handling eller adfærd er. Gradvist bliver disse modeller en del af vores indre semantik, og når det sker, har vi indlejret den kulturelle læsefærdighed.

Kulturel læsefærdighed kan defineres som:

- 1 Det at kunne læse kollektive motiver

- 2 Det at have bevidsthed om egen læreproces
- 3 Det at kende valgmuligheder i én ud af mange kontekster
- 4 Det at kende virksomhedens kollektive aktivitet og motiv
- 5 Det at have forståelse for de mange tråde og forbindelser der skaber kollektive personer.

(Hasse, 2012, s238).

Man kan illustrere kulturbegrebet med en model, som indeholder mange kendte elementer. Den må imidlertid også omfatte en del åbne muligheder, da opfattelsen af kultur er mangfoldig.

I MTD casen har vi et eksempel på en sælger, som i sin iver for at fortælle ledelsen om en stor ordre, kommer til at bryde flere kulturelle regler. For det første parkerer sælgeren sin bil uden for afmærkningerne og på et område, hvor det er forbudt. Derudover går vedkommende til den øverste leder, fordi denne engang har udtalt, at større hændelser vil han gerne orienteres om så hurtigt som muligt. Alligevel ender episoden med, at sælgeren bliver kaldt til orden og modtager en reprimande for den ulovlige parkering og få herudover et forbud mod at gå direkte til den øverste chef.

Der er ingen tvivl om, at netop den episode udløste voldsomme følelsesmæssige frustrationer, idet vedkomne sælger slet ikke fik den forventede anerkendelse for sin handling, men derimod blev fortvivlet over reaktionen på sin handling. Da episoden efterfølgende blev drøftet i såvel ledergrupper som kulturgrupper, blev episoden genstand for en del snak om ledelse og kultur. Flere mente, at den pågældende sælger ikke havde den nødvendige situationsfornemmelse, som i dette tilfælde kan sidestilles med at læse kulturen.

Når man tilegner sig de kulturelle modeller i en organisation og forsøger at læse kulturen, må man også medregne de mange forskellige betydninger, de forskellige genstandsartefakter kan have. Hvad betyder billederne i kantinen f.eks.? På MDT hænger der billeder fra en svunden tid, hvor fabrikken havde sin egen

motorproduktion. For nogle er det vigtige historiske artefakter og for andre er det et billede på en fortid, som ikke længere er aktuel. Man kan være mere eller mindre følelsesmæssigt engageret i disse kulturelle forståelsesmodeller, hvilket vi oplevede, da nogle unge mente, at billederne i kantinen burde skiftes ud med noget rigtig kunst. Mange mente, at det var helligbrøde at foreslå dette og andre igen foreslog oprigtigt, at man skulle lave et museum med ting og billeder fra fortiden. Billederne med fortiden hænger der stadig.

Som forsker, der benyttede kantinen, kunne jeg også opleve, hvordan man følte sig isoleret i kantinen. Medarbejderne brød ikke ud af sine mønstre, men satte sig med dem, de plejede at sidde med. Medarbejderne havde bestemte pladser og ritualer omkring kantinen. Kun når jeg arrangerede spisemøder oplevede jeg at sidde og få dialoger med medarbejderne. Kantinen har således mange forskellige kulturelle tolkninger. Dette fænomen var jeg på grund af min fortid i branchen indstillet på, men alligevel overrasket over, hvor ubehagelig (træls) denne isolation føltes.

Kultur forstået som en kollektivt internaliseret og organiseret kulturel forbindelse determinerer ikke i sig selv nødvendigvis en eksklusion af medlemmer, der ikke har lært disse forbindelser, men den enkelte kan motiveres til at forlade en organisation på grund af denne manglende kulturelle læsefærdighed. I MDT casen oplevede en nyansat leder at fejle i sin kulturlæsning. Lederen fokuserede meget på at få et fint flot kontor, og iværksatte større ændringer på kontoret. Vedkommende fortalte om sin fine uddannelse og erfaring, men reelt set skabte lederen primært en masse støj. Lederen fejllæste kulturen og sygemeldte sig, for efterfølgende at blive afskediget.

Mennesker skaber kontekster for hinanden og når vi er sammen, indgår vi i en fælles kontekst. Men selv om vi er i samme kontekst som f.eks. kantinen, betyder kantinen og billederne på væggen ikke det samme for os. De magtfulde og erfarne har et større kendskab til fortiden og fremtiden, og har dermed en større og mere indflydelsesrig positionsmagt til at sætte grænser for de nyankomne. Som ny kan man forsøge at påvirke disse grænser og risikerer eksklusion, eller forsøge at tilpasse sig kulturen.

De kulturelle koder sætter skel mellem ledere, faggrupper, erfarne og uerfarne, også i kantinen.

”Hvis kulturen ikke virker, kan vi ikke forstå hinanden” Sådan svarede en leder på lederuddannelse i september 2015, på spørgsmålet hvad han forstod ved kultur. Det er med det sproglige kulturelle element vi skaber rammerne for vores hverdags kommunikation.

Kulturel handleviden er et resultat af en konkret fysisk, positioneret, situeret læring, der fører til kulturel læsefærdighed af artefakter i lokale fysiske rum og alle andre symboler, værdier og adfærd som ofte opleves ureflekteret. (Hasse, 2012, s247). Denne læsefærdighed er afgørende vigtig hvis man vil undgå en eksklusion af en organisation. Selv om denne læsefærdighed indfinder sig, betyder organisationens medlemmers samlede livsverden uden for organisationen som f.eks. familie, politik, hobby, sygdom m.m. også noget for den kulturelle tilpasning.

Et forskerapparat er selv i bevægelse i det empiriske felt. Dette er i særdeleshed udtalt i et aktionsforskningsprojekt. Som forsker risikerer man selv at blive til på uventede måder i konfigurationer mellem fysiske rum, artefakter og menneskerelationer i forsøget på at opfange det usagte og usynlige, der udgøres af kulturens potentiale (Hasse, 2012, s249).

Medarbejdere udgør kultur, mens de handler ud fra en handleviden, der er kropsligt sedimenteret gennem de kulturelle læringsprocesser, der over tid kan skabe og organisere nye forbindelser mellem objekter, handlinger og kollegaer (Hasse, 2012, s260). Kultur er noget, vi gør, noget vi giver, og det er noget vi formidler og giver til hinanden gennem vores levede liv i organisationen. Kulturen er således i konstant forandring og den formidles og forstås hele tiden subjektivt. Eksplicit fastlagte kulturelle forbindelser kan virke hæmmende, men mennesker er kreative og finder altid nye udveje, der giver mening i situationen (Hasse, 2012, s273). Det betyder, at når vi f.eks. kender den lokale kulturelle model for at knytte forbindelse mellem ledelsen og bestemte stole i kantinen, kan vi handle kreativt i forhold til

denne viden. Vores forsøg på kreative handlinger er påvirket af de erfaringer fra de situationer, vi befinder os i (Hasse, 2012, s275).

Når vi, som forskere bevæger os i en organisation, kan vi aldrig detaljeret redegøre for alt, hvad vi observerer og lærer fra organisationens dagligdagsliv. Vi må erkende, som Gadamer udtrykker det (Gadamer, 2007), at det vi ved, er en ny forforståelse, som er provisorisk. Altså er det, vi ved, gældende til, vi bliver bevidste om noget andet. Alligevel skal vi som forskere bestræbe os på at forstå og afgrænse feltet og prøve at erkende processen bag vores forskning og være bevidste om, at vi møder feltet i større eller mindre grad med en teoretisk forforståelse, som betyder, at vi uværligt kommer til at kategorisere det empiriske felts betydninger og handlinger.

Når vi har taget ansvar for vores diskursive ”snit”, og processerne, der frembringer disse snit, er det vi kalder frem som kultur i et kritisk realistisk perspektiv noget, der har materielle og menneskelige konsekvenser. Nogle forbindelser kan være virksomme, også selv om der ikke er foretaget en analyse, andre igen sættes måske i gang af analysen (Hasse, 2012, s284).

Igennem de tre kulturanalyser skabte vi en spørgeramme og deltageres besvarelser blev bearbejdet af deltagerne. Som Hasse hævder, kan man ikke forudsige, hvordan en analyse anvendes i det empiriske felt (Hasse, 2012, s285). Det er ikke udelukkende den enkelte forskers subjektive vurderinger der er interessante, men i så høj grad i hvilket omfang forskeren har lært de kollektive kulturkræfter i organisationen (Hasse, 2012, s285). Mine observationer er således metaobservationer på deltageres reaktioner på analyserne. Igennem dialektikken, igennem vi-relationen og ”de andre” relationen skabes der en fortælling fra den ”radikale anden” som bringes ind i ”vi-relationen” og verificeres omgående i form af accept eller afvisning. Det at diskutere og fremlægge de indsamlede data på ledermøder og på workshops giver mig altså en mulighed for at se reaktionerne på tværs af organisationen. Forskeren har som den radikale anden et

innovationspotentiale i kraft af, at kunne lære ved at bevæge sig positioneret på kryds og tværs af organisationens læringsrum (Hasse, 2012, s284).

8.3. INFORMATIONS, KONTROL OG BELØNNINGSSYSTEMER

Processer som budgettering, regnskab, personalebedømmelse, medarbejdergoder og andre systemer påvirker individerne i kulturen i organisationen. Hvordan individerne så socialt forholder sig til dem og hvilken betydning de giver dem, påvirker så kulturen. I visse organisationer kan man faktisk ikke altid finde en relation mellem de formelle strukturer og så den udførte ledelse.

Faktisk er der flere eksempler på, at en ledelse kan latterliggøre organisationens regnskabssystem eller medarbejderne i stabsfunktionerne som økonomi eller HR (Schein, 1994, s172). Alligevel er de formelle systemer og strukturer et klar artefakt af kulturen, som minimum repræsenterer de en del af subkulturens dagligdag. I MDT casen er de overordnede systemer meget markante og verbaliseres i hverdagslivet som bureaukratiske og tunge. Det er helt legitimt at kritisere de administrative systemer. I MDT casen er belønningssystemer synlige som kulturmarkører. Enkelte ledere lader i flere tilfælde sit belønningssystem eller bonussystem påvirke adfærden.

”Det er ikke en kamp jeg ønsker at kæmpe, og hvis jeg gjorde det, ville det påvirke min situation.” Udtalt af leder på MDT.

På MDT er der meget streng fokus på Compliance, og denne fokus krydser i mange tilfælde de kulturelle grænser mellem Danmark og Tyskland. Disse regler kan observeres i form af advarsler og påtaler ved selv mindre sikkerhedsbrud som at undlade at holde ved et gelænder på en trappe, eller parkere uden for de afmærkede båse.

Primære indlejningsmekanismer	Sekundære udtryks- og forstærkningsmekanismer	Andre kulturmekanismer
Hvad ledere lægger mærke til, måler og kontrollerer regelmæssigt.	Organisationsdesign og struktur.	Rekruttering og forfremmelses procedurer.
Hvordan ledere reagerer på kritiske hændelser og organisatoriske kriser.	Organisationssystemer og procedurer.	Handlinger og fortællinger om skæbnen for tidligere kritiske medlemmer af organisationen
Observerede kriterier ud fra hvilke ledere, allokerer de knappe ressourcer.	Organisatoriske ceremonier og ritualer.	Magtsymboler
Bevidst brug af rollemodeller, indlæring og vejledning.	Design af fysiske rammer, facader og bygninger	Image pleje
Observerede kriterier, ud fra hvilke lederen allokerer belønninger og status.	Historier, legender og myter om personer og begivenheder.	Lederens sociale kapital
Observerede kriterier, ud fra hvilke lederen rekrutterer og udstøder, forfremmer, pensionere og udstøder medlemmer af organisationen.	Formaliserede beskrivelser af organisationens filosofi, værdier og mottoer.	Usikkerhed og frygt

Figur 19. Scheins indlejningsmekanismer (Schein 1994, s215)

Det lederen måler, kontrollerer og lægger mærke til, selv tilfældige henkastede bemærkninger, som altid retter sig mod noget specifikt, kan have samme virkning som de mere formelle styringsmekanismer (Schein, 1994 s 216).

Alle de oplevelser og erfaringer en medarbejder gør sig i form af at iagttage lederens adfærd, aflejrer sig i det enkeltes subjekts erfaring, og bliver herefter et element i den reflekterede bevidsthed omkring kulturen. Når der i MDT i en periode

har været markant fokus på sikkerhed og fejlfinding bliver medarbejderne opmærksomme på hvilken adfærd der skaber en positiv adfærd, og belønning.

Hvis ledelsen har fokus på at registrere ”nær ved ulykker” bliver medarbejderne motiveret til at *jagte* sådanne hændelser, som man så kan indberette. Hvis man efter et stykke tid oplever at man ikke længere belønnes for disse registreringer oplever man at medarbejderne langsomt men sikker stopper med den handling.

”Et belønningssystem, der hviler på specificerede målinger, tilskynder ikke nødvendigvis til at præstere noget godt, - det tilskynder udelukkende til at opnå en god score.” (March, 1995, s40)

For at relancerer disse sikkerhedsregistreringer indførte MDT så i 2015 et nyt belønningssystem i form af en kaffekop for tre stk indberetninger.



Figur 20. Et belønningskrus for ønsket adfærd.

En sådan belønning bygger på en tro på, at det enkelte subjekt vil hele tiden suboptimere for egen vinding. Den intersubjektive kulturoplevelse er således meget afhængig af ledernes anvendelse af belønningssystemer og anerkendelse. At nogle medarbejdere så betegnede kruset som ”*En stikkerkop*” indikerer et signal om at disse indberetninger af nogle blev opfattet som at sladre til ledelsen.

Avancement og belønningsstrukturer bygger på den formelle anerkendelse. Mange hierarkiske anerkendelsesprocedurer hviler på et sindrigt system af uformelle anerkendelsesmåder. Jo mindre vi bukker og skraber for de betydningsfulde, desto mere fintmærkende bliver anerkendelsens instrument. Når man ikke automatisk høster anerkendelse fordi man er læge, professor eller direktør, så bliver unddragelse af anerkendelse for sådanne mere ømtålelig. Lederen skal fortjene sin anerkendelse (Kirkeby, 2006, s203).

8.4. ORGANISATIONSKULTUR MED ELEMENTER AF FRYGT.

Ude i virksomhederne kan man opleve medarbejdere være usikre og bange for fremtiden. Ofte opstår denne usikkerhed i kølvandet på større afskedigelsesrunder eller strukturelle ændringer, som ændrer fremtidsudsigterne. Når man ikke kan bruge sin tidligere gjorte erfaring til at skabe et billede af en mulig fremtid, oplever det enkelte subjekt en tomhed som hurtigt erstattes af en usikkerhed om fremtiden og denne erstattes hurtigt af angsten eller frygten. Mennesket er frit tænkende og har en fri vilje, som betyder mennesket er fri til at skabe sin mening i sin væren i verden. Al mening kommer fra den mening mennesket selv ligger i verden. Mennesket lever og forstår sig selv i de relationer mennesket erkender. Mennesket skaber gennem sin intersubjektive relationer til sine omgivelser et selv billede som udgør ens bevidsthed. Angsten eller frygten er noget det enkelte subjekt selv producere inde i sin bevidsthed.

Angsten kan aldrig rette sig mod noget ydre, men må altid rettes indad. Mennesket må selv producere sin egen angst

(Kierkegaard, 2004, s141).

Når en medarbejder får problemer med at sætte billeder på sin fremtid på baggrund af de kendte erfaringer, bliver denne tomhed til en frygt for den ukendte fremtid. Det er samme reaktion et subjekt oplever hvis en normal ledelsesmæssig magtanvendelse opleves markant anderledes end forventet. Så er forventningen til lederen afløst af en manglende indsigt i en mulig fremtid, som så erstattes af frygt.

De tre kultur analyser der er gennemført på MDT indikerede elementer af frygt blandt de deltagene ledere. Frygtelementerne er selvstændige meningsselementer, som er noget det enkelte subjekt føler i relationen eller i den overordnede organisatoriske kontekst. Ashforth (1998) diskuterer potentielle destruktive sider af ledelse og identificerer, hvad han beskriver som smålige tyranner. Ledere, der udøver en tyrannisk ledelsesstil, hvilket også kan resultere i et underliggende klima med elementer af frygt. Delvis eller intermitterende negativ ledelse kan skabe et klima af frygt og tvivl. Hvis medarbejderne oplever den adfærd, at bøller "slipper afsted med det", kan det skabe et klima af frygt.

Flere forskere (Rayner, Hoel and Cooper, 2000) bekræfter at der er en sammenhæng mellem mobning, på den ene side, og en autokratiske og en autoritær ledelsesstil som en måde at løse konflikter eller omgang med uoverensstemmelser på den anden. En autoritær ledelsesstil kan skabe et klima af frygt, hvor der er ringe eller ingen plads til dialog, og hvor klager kan betragtes som udsigtsløs.

I en undersøgelse af offentlige fagforeningsmedlemmer, rapporterede cirka hver femte ansatte at de har overvejet at forlade arbejdspladsen som følge af at mobning. Rayner (Rayner, Hoel and Cooper, 2000) kan forklare disse tal ved at pege på tilstedeværelsen af et klima af frygt, hvor medarbejderne anså rapporteringen for at være usikre, hvor bøller var "sluppet af sted med det" tidligere på trods af ledelsens viden om tilstedeværelsen af mobning.

	<i>Kvalitative udsagn med ord som, Frygt, Bange, Skyldig, Usikkerhed, utryghed (A)</i>	<i>Kvalitative udsagn med generelt kritik (B)</i>	<i>Kvalitative positive eller neutrale udsagn. (C)</i>
2013	14	76	104
2014	10	37	196
2015	1	25	189

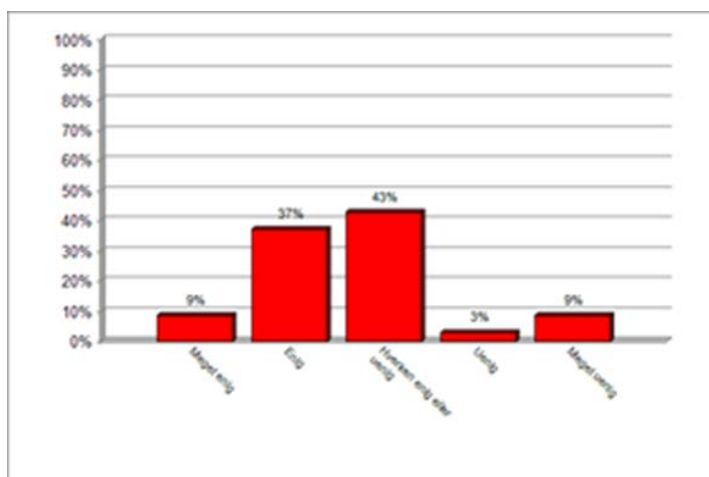
Fig. 21. Analyse af de kvalitative udsagn i 2013, 2014 og 2015

En analyse af de kvalitative udsagn fra de tre analyser viser, at der i 2013 var markante flere kvalitative udtalelser som indeholder ordene; frygt, bange, skyldig, usikkerhed og utryghed. Analysen viser også, at disse udsagn gradvist er reduceret igennem de tre analyser. De kritiske udsagn er i samme periode også reduceret signifikant.

”Nogle mellemedere har det rigtig godt med at få lov at lede sit ansvarsområde uden at højtstående ledere blander sig, andre vil gerne at chefen er orienteret om alt. Personligt lever jeg i frygt. Lyder nærmest melodramatisk, men alligevel.... I vores virksomhed er et af værdiordene "Dynamisk" og et af underpunkterne er "vær ikke bange for at begå fejl".” (Udpluk af kvalitativt udsagn 04-13- 1)

”Så må man melde den højere topledelse, at de skal stikke fælles retningslinjer ud for, hvordan målene skal nå, frem for at skændes internt om skyld, skyld og skyld.” (Udpluk af kvalitativt udsagn 05-13-1)

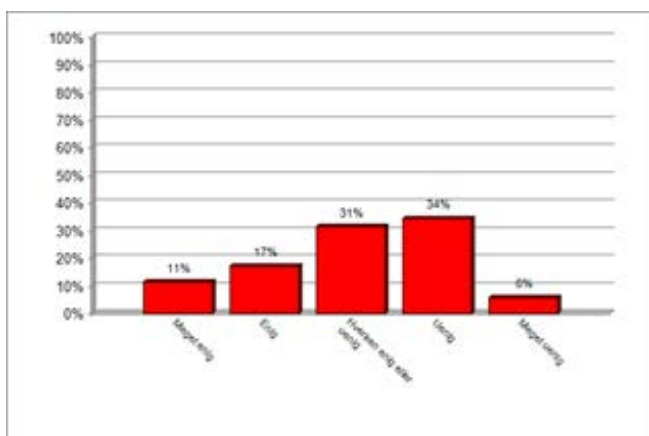
Ovennævnte to citater viser et billede af den frygt der hersker i organisationen i 2013. Når man ser på besvarelsen om troen på fremtiden.



Figur22. Om 5 år er jeg også ansat i MDT

På fig. 22 fortæller 54 % af medarbejderne at de er usikre på fremtiden. Da de i samme analyse svarer at kun 6 % er aktiv jobsøgende må det kunne tolkes som at der ikke er en tro på fremtiden.

Vi render ikke med sladder, til dette udsagn siger 72 % at de ikke er enige i dette – hvilket må betyde at der er en del der render med sladder. Denne sladder er ofte et symptom på den manglende indsigt og tro på fremtiden. Den ”nødvendige” ledelsesstil der udøves i tider hvor der skal neddrosles, samtidig med at man fastholder styringen og magten må adskille det mulige nyttige fra det, der almindeligvis sanses for at være etisk og moralsk korrekt.



Figur 23. I vores organisation render vi ikke med sladder.

For at kunne nå sine mål, må man som leder være i stand til at anvende vekslende metoder og midler. Man må kunne knytte dem, man leder, tæt til sig ved at skabe en illusion om afhængighed af ledelsen. Gennem en strategisk anvendelse af både dyder og laster, må man udnytte de muligheder, omstændighederne tilrettelægger for én.

I en moderne kontekst må den kompetente leder kunne skabe en organisation der hænger sammen, også i de tider hvor man må skille sig af med mange

medarbejdere. MDT har vist, at man behandler de medarbejdere man opsiger på en etisk korrekt måde. I august måned 2009, meldte fabrikken ude at man skulle fyre 550 mand (Lidt mere end 50 % af medarbejderstaben).

Denne opgave løste ledelsen med stor anerkendelse af det omgivende miljø. Der blev holdt jobmesser, uddannelsestiltag, fratrædelsesordninger m.m. MDT behandlede de afskedigede medarbejdere så godt, at nogle egentlig godt kunne ønske at det store fokus gik lidt ud over de medarbejdere der blev tilbage i organisationen.

”Det ville være godt, hvis vi behandlede vores tilbageværende medarbejdere lige så godt som dem vi skal sige farvel til.” (Medarbejder i HR i 2014)

I perioder med store forandringer kan en ledelse godt blive opfattet som hård og diktatorisk, og PK har selv anvendt begrebet at han har ledet Site Frederikshavn egenhændigt og diktatorisk, frem til dannelsen af den nye Site manager gruppe i 2013.

”PK kan godt være lidt hurtigt på aftrækkeren og træffe hurtige handlinger, som ikke altid er helt optimale.” (Leder fra Site manager gruppen i 2013)

Alle mennesker bliver udsat for forskellige former for påvirkninger som kan skabe frygt eller stress. Enten i form af daglige nederlag, uventede reaktioner eller i form af psykiske knæk. Frygt er en naturlig reaktion. Frygt er et gammelt instinkt, som har været nødvendigt for menneskets overlevelse - et alarmsignal, der var og stadig kan være nødvendigt, når der er fare på færde. Men frygt er modsat angst en forbigående følelse. Først når frygten begynder at ødelægge ens livskvalitet, så den tager meget af ens tid og forhindrer en i at gøre det, man inderst inde gerne vil, kan man tale om angst.

8.5. SAMMENFATNING

Når jeg ser på begrebet kultur i et fænomenologisk perspektiv er kultur en adfærd som udføres af organisationens individer. Det, at kultur er noget individet er bærer af, og ikke noget udenfor individet, er noget vi i denne case har brugt mange dialektiske processer på at skabe fælles erkendelse af.

Kulturanalyser i organisationer i et fænomenologisk perspektiv er således et forsøg på en radikal anden fremstilling af det man oplever ude i organisationen. Da vi i denne case har diskuteret, vurderet og reflekteret over de mange iagttagelser og målinger har det været muligt at verificere og fortolke de mange udsagn løbende.

Netop informations-, kontrol- og belønningssystemer har fyldt meget i denne case. På Atlas²⁰ blev der skabt platforme for information og debat. Der er i processen blevet åbenbart store brister i informationstilgangen og kontrol og belønningssystemer er i perioden blevet ændret og forringet. Disse forringelser omkring personalegoder har resulteret i mange udtalelser omkring ”Den Tyske Ledelse”.

Kulturen på MDT indeholder elementer af frygt i 2013. Denne frygt er fremført i dialoger med ledere og medarbejdere, og den er manifesteret i de kvalitative udsagn i kulturanalyserne. Der er også enkelte medarbejdere som bevist undertrykker denne frygt, og dermed indsnævrer rummet for at få denne frygt frem i lyset. Flere ledere kom til mig og fortalte om denne frygt. Disse dialoger om frygt afspejlede en stor usikkerhed om fremtiden, tilsat en ledelsesstil som af nogle blev opfattet og beskrevet som hård og kontant.

En organisation der har gennemgået så voldsomme nedskæringer og afskedigelser vil naturligt nok være præget af en stor usikkerhed, som bygger på de gjorte erfaringer om at tingene hurtigt kan ændre sig.

²⁰ Atlas er MDT's intranetplatform.

Frygten har primært rod i de mange nedskæringer og usikkerhed om fremtiden, men også den anvendte ledelsesstil frem til 2013 fremføres som værende årsag til denne frygt.

Kirkebys refleksioner omkring anerkendelse og hvordan den manglende anerkendelse kan skabe usikkerhed har haft en signifikant indflydelse på hvorledes medforskerne ser på refleksion, anerkendelse og personlig udvikling som leder.

Hvis frygtelementet i kulturen er udtalt, må man forvente at de subjekter der deler denne opfattelse, har en træghed overfor nye forandringer, idet de må anses som værende optaget af at skabe tryghed. Denne søgen efter tryghed kan aflæses i ønsket om at "bevarer Alpha kulturen" og de positive egenskaber mange af subjekterne tillægger denne kultur.

KAPITEL 9. LEDELSE

I dette kapitel vil jeg beskrive min fortolkning af hvad ledelse er og hvad god ledelse kan betyde for et projekt som mit, i relation til den ledelse jeg har oplevet hos MDT. Hvad betyder ledelse for kulturdannelsen og meningsskabelsen i organisationen?

I gennem tiderne er der ikke mange emner der er skrevet så meget om som Ledelse. Ledelse er når vi ønsker at gennemføre en aktivitet ved hjælp af og gennem andre personer. Der findes utallige definitioner på, hvad ledelse er, men i de fleste fremhæves det, at ledelse udøves med henblik på at påvirke en gruppe til at arbejde hen imod opfyldelsen af bestemte mål. Der er ofte tale om en påvirkningsproces, hvori der er ledere og nogle der bliver ledt, og at denne proces foregår med henblik på at opfylde mål. Man kan også hævde, at ledelse udøves af enhver, som er i stand til at påvirke en gruppe, formelt som uformelt, dvs. at en leder er en, som har følgere.

Mange ledelsessystemer bygger på en standardisering og en forenkling af virkeligheden der konfliktter med det, der er forskelligt fra den kunstigt etablerede standard virkelighed (Hertel & Fast, 2015, s6). Den standardiserede forenklede virkelighed, som ofte helt ureflekteret tages til indtægt, har forudsaget mange uheldige ledelsesmæssige handlinger. Når vi behandler vores medarbejdere som standardiserede objekter, og ikke som de unikke subjekter de er, begår vi en stor fejl.

Det der får en organisation til at fungere godt, er at der i organisationen er et stort udbud af ledelseskompetencer, en bevidst måde at rekruttere ledere på, der gør at alle ledere på samme niveau også har samme sandsynlighed for at få succes, og en sådan grad af motivation, der får lederne til at presse sig selv til det yderste (March, 1995, s42). Lederne skal være empatiske og forstå mennesker, fremfor funktionalistiske ledelsesteorier.

Ledelse handler om at integrere mennesker i et fælles projekt. Hvis man ønsker at påvirke nogen i en organisation til at opfylde et mål, må man sikre sig at man forstår den kultur hvori man skal udøve sit lederskab. De unikke menneskers

intersubjektive forståelse af kulturen er afgørende for hvordan der kan udøves ledelse.

”Når først kulturer eksisterer, bestemmer de kriterierne for ledelse, og derfor bestemmer de, hvem der bliver ledere eller ej.” (Schein, 1994, s23).

Når Schein taler om at kulturen eksisterer, kan man vælge at forstå det som noget fælles meningsgods (intersubjektivitet) i de subjekter, der er i organisationen. Hermed er magtelementet i kulturen bestemmende for rekrutteringen af lederne. De unikke menneskers erfaringer og aflejringer af tidligere gjorte erfaringer sætter nogle rammer for hvad man som leder kan slippe af sted med. Sproget, de sociale koder, tidligere gjorte erfaringer, tillid eller mangel på samme, kan gøre det besværligt for en ny leder at lede.

”Beslutningstagere efterligner hinanden.” (March 1995, s65)

Subjekternes oplevelse af kulturen har altså en stor indflydelse på hvad de tror der forventes af den enkelte leder. Ledelse handler om mennesker, og opgaven er at gøre mennesker i stand til at nå fælles resultater, at gøre deres styrker produktive og deres svagheder irrelevante.

Drucker (1988) formulerede for mere end 40 år siden tre overordnede ledelsesopgaver:

- At gennemtænke og definere organisationens specifikke formål og mission.
- At gøre indsatsen produktiv og effektivisere medarbejdernes ressourcer
- At håndtere social påvirkning og social ansvarlighed

Druckers overordnede ledelsesopgaver er fortsat aktuelle, idet det stadig er lederens opgave at sætte en vision for fremtiden, og udnytte de unikke mennesker og øvrige ressourcer mest effektivt. At Drucker allerede i 1988 havde fokus på den sociale

ansvarlighed er ganske interessant, for netop den dele af ledelsesopgaven har stort fokus på MDT.

Det er spændende at opleve hvordan en kultur rekrutterer sine ledere. MDT har i en årrække haft stor fokus på at skabe et ledelsesgrundlag, via en ekstern leverandør af et internt leadership forløb. Unge medarbejdere har gennemført et internt ledelsesforløb, som er afsluttet med en eksamen i ledelse. Dette forløb er særdeles positivt omtalt af deltagerne, og har helt sikkert skabt nogle forventninger til hvad der anses for at være god ledelse, og hvad der ikke er god ledelse.

Et sådant internt forløb har skabt et fælles sprog og delte begreber omkring ledelse, som kan iagttages blandt flere af medforskerne på MDT. Deltagerne på disse ledelsesuddannelser får tilført nogle nye begreber og et nyt fælles sprog om faget ledelse. Det betyder også at der er en ret tydelig italesættelse af de gab, der er mellem de nye tillærte teorier og så den ledelse, der praktiseres.

”Mikroledelse – specialistledelse – manglende fokus på ”rigtig” ledelse” (06-15-03) Citat fra kulturanalysen

”Mange specialister er blevet ophøjet til ledere gennem årene, hvilket ikke nødvendigvis er det bedste valg” (06-15-06) Citat fra kulturanalysen

”Jeg oplever ofte at man i en afdeling finder den dygtigste specialist og gør denne til leder. Dette gør man sikkert i en god mening, men hvis man har en dygtig specialist, hvorfor så ikke beholde denne vigtige kompetence, og i stedet finde en leder som kan vise vejen for specialisterne” (04-15-03) Citat fra kulturanalysen

”Omvendt vil jeg tro, at de fleste ledere har prøvet at sidde til ”Skideballemøder”, hvor det første de får skæld ud for (Igen- gerne af nærmeste leder) er, at de ikke kender alle detaljer i hvad der er gået galt” (04-13-01). Citat fra kulturanalysen

Der er flere indikationer på, at den ledelse der har været fremherskende på MDT, af mange er blevet oplevet som mikro- og specialistledelse. At vi finder disse elementer i en højt specialiseret teknisk drevet vidensorganisation er ikke en stor

overraskelse, og måske et tegn på, at det er kulturen der sætter rammerne for den ledelse, der udøves.

MDT har i mange år arbejdet proaktivt med at påvirke medarbejdernes trivsel og ledernes kommunikationsformer, i form af kurser i den anerkendende tilgang og Mindfulness kurser. Der er afholdt interne kursusforløb og der er et introduktionsprogram til alle nyansatte, som betyder at der skabes et sprog og en forventning om en bestemt ledelsesstil.

MDT har opnået fine resultater og har været nomineret til CSR People Prize 2013 & 2014, uden dog at vinde.

”I 2020 vil vi være Nordjyllands mest attraktive arbejdsplads. Derfor har vi udarbejdet konceptet ”Work Life Balance”, som favner alle virksomhedens eksisterende og nye tiltag med det formål at skabe en arbejdsplads, hvor alle ansatte trives fysisk, psykisk og socialt.” (Citat: PK, aug. 2014)

”Work Life Balance” konceptet blev faktisk født før den nye version om 2020 blev skabt, men i det nye narrativ, som fortælles af PK, er det nu blevet til et produkt af MDTs nye vision. Når nu MDT har gjort så mange ting rigtigt, og der alligevel kan spores elementer af frygt blandt nogle af lederne, kan det måske tilskrives resterne af industrikulturen og så de drastiske strukturelle ændringer såsom nedlæggelsen af motorproduktionen. Nedlæggelsen af produktionen af motorer har betydet en stor usikkerhed om fremtiden.

Ved industrikulturen i Frederikshavn forstår vi følgende kendetegn:

- Lederen har magten – vi retter ind
- Lederen skælder ud
- Kontrolkultur
- Mistroisk menneskesyn

- Medarbejderne siger ikke hvad de mener
- Utryghed

Drøftet i workshops med medforskerne i 2014.

At lede er at træffe beslutninger og kommunikere disse til en følger. At træffe beslutninger er således dobbeltkontingent, altså man ved ikke om følgeren har opfattet ens kommunikation på samme måde, som den er tiltænkt, før man har hørt det bekræftet, eller set den handling, der afspejler ens kommunikation. En leder kan således ikke forudsige om de beslutninger, der tages, bliver forstået.

På MDT har der været en stræben mod en nulfejlskultur, og der har været eksempler på, at der på møderne anvendes mange ressourcer til at finde ud af hvem, der har skylden. Mange ledere ser desværre at den perfekte medarbejder er ham, der aldrig begår fejl. Det er nok en stor misforståelse. De fleste arbejdspladser, især vidensorganisationer er afhængige af, at medarbejderne tænker nyt og smart. Fokus på nul fejl kan betyde, at man gør alt for at skjule sine fejl og i værste fald forsøger at tørre dem af på andre.

For mange er god ledelse, at der bliver skabt en naturlig balance i relationen og at man indgår i en kalkuleret risiko. Man afgiver en vis mængde magt og udviser tillid til, at den uddelegerede magt forvaltes ansvarligt, og man uddelegerer sin kontrol. Medarbejderen, eller følgeren, forventes så at tage et større ansvar for sin egen handling hvis der udvises tillid hertil. Denne tillid kan føre til udvikling af social kapital, som igen kan føre til større trivsel og med dette øget produktivitet.

På MDT er der igennem de sidste par år rekrutteret nye ledere, som kommer med aflejringer af en anden ledelseskultur. Disse nye ledere kæmper en kamp om at få lov til at ændre kulturen omkring ledelse i form af at tilkæmpe sig frihedsgrader til ikke at vide alt, og til at fokusere på at styrke kommunikationen.

"Min hustru og jeg sad fredag aften og talte om at vi begge to trængte til ferie, og lørdag morgen tog vi en uge til syden. Da jeg kom hjem kom min chef forbi

og sagde at han ikke synes om det. Jeg forsvarede det med at jeg gerne vil vise at jeg ikke er nødvendig, og at min afdeling godt kan fungere uden at jeg er til stede.” (Citat fra ny leder på MDT, den 14. september 2015)

Ovennævnte citat er helt klart et eklatant brud på den ”gamle” ledelseskontekst på MDT, og viser måske, at der er sket store ændringer i ledelseskulturen. PK er helt klart blevet udfordret af de nye ledere i Site manager gruppen, men PK sidder i et krydsfelt mellem den tyske MDT kultur og så den danske ledelseskultur. Når PK skal tilfredsstille de krav hans tyske ledere stiller til ham, skal han beherske at læse den tyske ledelseskultur, samtidig med han skal udøve sin ledelse i den danske kultur.

I dette case-studie var ledelsen i starten markante fortalere for projektet, og projektet blev introduceret som en naturlig opfølgning på de første tiltag omkring Leadership Pipeline projektet. PK kaldte kulturprojektet Leadership 2.0, og med dette signalerede han, at man kunne betragte det som en naturlig opfølgning på de tiltag, der er iværksat for at skabe grobund for bedre ledelse på MDT.

Ledelsens anbefaling af deltagelsen i projektet blev afgørende for opstarten og opbakningen til projektet. Det blev en legitimering at anvende ressourcer på kulturprojektet, at ledelsen prioriterede det højt, og mange meldte sig som resultat af ledelsens kommunikation herom.

I det første år var der således en ledelsesmæssig flot opbakning, som i år to blev mindre synlig, for i år 3 at blive helt væk. Ledelsens reducerede fokus på projektet betød således, at flere af deltagerne havde problemer med at forsvare at bruge ressourcer på projektet.

Ledelseskulturen på MDT beskrives i 2014 i citater fra kulturanalysen som;

”Stærkt fokuseret på drift og detalje styring” (4-14-02)

”Fra Instruerende og kommanderende til støttende” (4-14-04)

”Åbenhed, demokratisk, involverende, motiverende og tillid fremfor kontrol” (4-14-05)

”Ledelseskulturen er under udvikling efter mange års stilstand. De seneste tiltag omkring udvikling af mellemlederne har skabt et mere homogent lederteam” (04-14-07)

”Ved at man har oprettet den nye Siteledelse signalere man åbenhed. Jeg synes det er en positiv udvikling af vores ledelseskultur som jeg kan tilslutte mig. Vi skal væk fra at folk ikke tør sige deres mening i frygt for fyring” (04-14-10)

”Ledelseskulturen er forskellig, alt efter hvor man kikker hen. Helt på toppen har jeg indtrykket af at det er pisken der svinges mere end noget andet” (04-14-23)

”Ledelseskulturen er blevet forbedret her inden for de seneste par år. Blandt andet via Valcon og det arbejde som du har gang i. Det jeg har manglet er en sparing med de andre ledere fra andre afdelinger, og det har jeg fået via de tiltag der er kommet via Valcon og Kulturarbejdet” (04-14-24)

Disse 7 kvalitative udsagn om ledelseskulturen hos MDT rummer mange af de erfaringer og dialoger jeg har haft med lederne og medforskerne. Der er altså markante forskelle på hvorledes den enkelte leder oplever ledelseskulturen, og i et fænomenologisk perspektiv er det helt på linje med hvad man kunne forvente.

Et år efter kan man konstatere følgende kommentarer;

”Vi har endnu ikke helt opnået en fælles ledelseskultur. Generelt er der en værdsættende/anerkendende tilgang til ledelse, men med mange forskellige tolkninger heraf” (04-15-01)

”Ledelseskulturen er blevet mere åben og mere flad” (04-15-05)

”I nogle områder er ledelseskulturen gammeldags” (04-14-06)

”Åben dialog efter at XX har afløst YY - nu er der en hel anderledes positiv tone. Fokus på løsninger og ikke på syndebukke” (04-14-12)

”Ledelseskulturen i Frederikshavn er uformel og dette gør sig gældende på alle niveauer i organisationen. Mellemlederne mangler en strategi at forholde sig til for at kunne udøve målrettet ledelse og holde medarbejderne motiveret” (04-15-16)

”Der er sket en væsentlig forbedring med den nye ledelse” (04-15-21)

”Den har meget positivt bevæget sig i retning af konstruktiv feedback Ros-Ris-Ros” (04-15-29)

Dette udpluk af de kvalitative udsagn om ledelseskulturen indikerer stadig en meget fragmenteret oplevelse af ledelsesstilen eller ledelseskulturen på MDT. Det generelle indtryk er dog, at der er en positiv udvikling i gang, og at de nye ledere kommer med nye tilgange til ledelse kan også bekræftes.

Den nye Site manager gruppe valgte at involvere medforskerne i den nye Site strategi, og den ledelsesmæssige beslutning fik mange positive tilkendegivelser fra mange af medforskerne. Mange var også overrasket over i hvilket omfang lederne tog strategioplægget til sig, og den nye Site Vision er direkte skabt af medforskerne og ikke ledelsen. Signalværdien i netop denne kendsgerning er blevet til et nyt narrativ om den nye ledelse, som fortsat opfattes positivt.

”Talking the talk or walking the walk” er der ingen forandringer?. Ledelsen er afgørende for en forandringsproces succes.” (Voet, Groeneveld & Kuipers, 2014).

Når ledelsen på denne måde signalerer, at man lytter til sine medarbejdere og man italesætter det nye demokratiske ledelsesteam, viser man selv vejen for at skabe en ny meningsskabende af den ledelsesmæssige kultur. De nye handlinger strider mod de gamle fortællinger om mikro management og topstyring. På denne måde skaber man grobund for at lederne på MDT kan skabe et nyt ledelsesparadigme, sammenholdt med de uddannelsesmæssige ledelsestiltag, påvirker man således baggrunden for ledelsesudøvelse på MDT.

Når vi leder gør vi brug af vores sprog, viden og magt. Det er gennem vores magt position og vores sprog vi udøver ledelse. Vores viden er med til at skabe vores magtposition. Mette Morsing har et bud på en meningsskabende sammenhæng mellem det mekaniske sprog, det deltagende sprog og det samarbejdende sprog.

Sprogbrug	Beskrivelse	Ulempe	Etos	Magt
Mekanisk (Kontrollerende)	Vedvarende, pålidelig, rutinemæssig. Centraliseret magt og viden. Reagere ikke på ændringer i omgivelserne. Mennesket er en økonomisk ressource.	Usmidig, reagere ikke på forandringer. Høje omkostninger forbundet med privileger for enkelte.	Den korrekte måde	Ensidig kontrol over magt og viden
Deltagende (Forbedrende)	Vedvarende forbedringer gennem systematisk feedback og refleksion. Centraliseret magt og distribueret viden. Reagere på forandringer ved tilpasning. Mennesket er en informationskilde.	Ustabilitet, begrænsede forbedringer inden for de eksisterende rammer. At privilegere økonomisk effektivitet føre til høje omkostninger andre steder som f.eks. sociale eller miljø omkost.	Det rigtige er det der virker	Ensidig magtbesiddelse med delt viden
Samarbejdende (Relationer)	Anerkender interessenters forskellige interesser og kompleksitet gennem samtale og kollektiv fortolkning. Distribueret magt og viden. Støtter "virtuel organisering" og "just-in-time" alliancer. Samskaber miljø og fremtid. Mennesket betragtes som en ressource.	Kamp om ideologi og identitet. Kompromis fremfor radikalt genembrud.	Mange perspektiver	Magt og viden er distribueret ud i organisationen

Fig. 24. Forholdet mellem læring, sprog, viden og magt (Mette Morsing, 1999).

I forbindelse med nedlæggelsen af vores private parkeringspladser skulle der udsendes en officiel skrivelse fra Site Manager gruppen. I bilag 11 ses der et udkast til et opslag, som efterfølgende får lederen til at trække sagen med en række tvivlsspørgsmål. Efter en dialog med den ansvarlige mellemleder udarbejder vi i fælleskab et oplæg, som efterfølgende sendes til den ansvarlige leder, som straks kvitterer med et "sæt i værk". Formålet var det samme, men hvor den ene tekst forhalede processen, kunne den anden tekst få processen sat i gang med det samme.

Betydningen af indholdet i de to tekster var den samme, men eksemplet viser bare, at den sproglige formulering af indholdet således er afgørende for tilgangen til magten. Den ene tekst var teknisk eller mekanisk og den anden tekst signalerede samarbejde og fællesskab.

9.1. LEDERENS USIKKERHED

Den 3. november 2014 afholdte vi en workshop om ledelse med baggrund i nogle filosofiske input fra bogen Handlekraft af Ole Fogh Kirkeby.

ma 06-10-2014 10:14

Dennis Lillelund Dennis.Lillelund@man.eu

RE: Tak for sidst - Mine slides fra dagen

To: Mogens Sparre

Subject: RE: Tak for sidst - Mine slides fra dagen

Hej Mogens,

Mange tak. Det ser godt ud.

Jeg har et forslag til, hvordan vi kan gå frem i det videre forløb, som jeg håber du vil give en tanke. Det er ikke så forskelligt fra det vi blev enige om på vores workshop, men bygger - er tanken i hvert fald - lidt ovenpå.

Hvad siger du til, at vi sætter som mål for vores næste møder, at vi skal producere i alt 10 anbefalinger til site ledelsen gående på, hvordan vi skaber Nordjyllands mest attraktive arbejdsplads. Vi skal altså på hvert møde – hvis vi siger, der som tilfældet er nu, er fem af slagsen - have fundet 2 anbefalinger vi kan give videre (med udgangspunkt i vores kultur temaer / plancherne). Vi vil så komme dem i møde, der også godt vil have et konkret resultat med sig fra møderne. De 10 anbefalinger skal præsenteres samlet som afslutning på møderækken, evt. under en form for mere 'formel seance', som du også kan dokumentere og bruge videre frem.

Vi kan så overveje på vores møder, at starte ud samlet, med fokus på indlæg fra dig og erfaringsudveksling, evt. – just a thought - derefter dele os op i de unge vilde og kulturbestyrelsen (bl.a. for at imødekomme dem, der godt ville have fortsat hver for sig), med fokus på at finde 1 anbefaling i hver gruppe, endelig slutte samlet igen mhp. præsentere anbefalingen og evt. give lejlighed til at 'trykprøve' den anden gruppes anbefalinger, vil de gøre en forskel, hvad bliver resultatet, er det gennemførbart m.m.

Vi får så produceret en liste med 10 anbefalinger, som vil gøre en forskel.

Inden mødet havde jeg modtaget ovenstående mail. De to medforskergrupper var nu samlet til en gruppe og vi skulle prøve at finde en ny struktur til de sidste møder.

Medforskeren påtager sig et ansvar for at gruppen får produceret noget håndgribeligt, nemlig de ti anbefalinger til ledelsen (fig 55, s 301).

Netop på baggrund af de mange kvalitative udsagn om ledernes usikkerhed fandt jeg det værd at kikke lidt på Kirkeby's betragtninger omkring netop lederens usikkerhed.

"Det er ikke nemt at tænke udvikling, når vores arbejdssituation er så usikker"
(Medarbejder i 02-13-12)

"Kantine rygterne er stærke på vores arbejdsplads, og det er der den meste information" kommer fra (03-13-2)

"Vi er i en forandring pt. i vores organisation. Det har taget 4 mdr. for øvre ledelse at meddele deres planer" (03-13-10)

"De fleste af os har prøvet "skideballer møder" Vi bliver straffet for at begå fejl. Derfor lever jeg til hverdag i frygt for at blive fyret eller degraderet". (04-13-1)

"Trivsel er andet end store fester og påskeæg, - skab sikkerhed for jeres medarbejdere". (05-13-12)

"Bliv enige og vis vejen for medarbejderne. Lad være med at indkalde til møder for at finde en skyldig. Det er Jer der skal gå forrest" (05-13-33)

"Til tider opleves en meget respektløs og ubehagelig omgangstone – og på et sprog som ikke hører hjemme på en moderne arbejdsplads" (06-13-13)

Ude i vores organisationer er der hele tiden behov for, at der er nogle mennesker, der træffer beslutninger og kan udvise handlekraft. Gå foran og skab en vision for vores fremtid. Mailen fra medforskeren er netop et eksempel på en, der udviser handlekraft. Nogle medlemmer af organisationen har en god fornemmelse af hvad de hver især kan beslutte og bestemme, inden for eget virkefelt. Lige så sikkert som de kender sin egen bemyndigelse, lige så sikkert ved de af hvem nærmeste overordnede de skal spørge til råds.

Initiativet med de 10 anbefalinger fik stor opbakning fra de øvrige medforskere, netop fordi det gav en vision for gruppens arbejde. Netop de 10 anbefalinger fik

ledelsen til at foreslå gruppen af medforskere at fortsætte sit arbejde, da dette projekt blev afsluttet.

Kirkeby har i hans bog ”Begivenhedsledelse og handlekraft” en definition på noget han kalder den normative handlekraft. Normativ handlekraft betegner han som den etiske karakter af det forhold, som en handlende har til sig selv i den begivenhed, hvori han/hun handler (Kirkeby, 2006, s 62).

Mangler denne klarhed, hævder han at der skabes en personlig usikkerhed. Er der tale om en leder vil der opstå en ledelsesmæssig usikkerhed. Denne ledelsesmæssige usikkerhed vil efter kort tid sætte sig til en mere personlig usikkerhed, ifølge Kirkeby. Den personlige usikkerhed rammer naturligvis ikke kun ledere, men især ledere mærker, at den arbejdsrelaterede usikkerhed omkring rammerne skaber en personlig usikkerhed.

Kirkeby kommer med nogle klare input til at lokalisere årsagen til den personlige usikkerhed som ser ud som følger;

Personlig usikkerhed er...

- At mangle råderum, legitimitet og sags suverænitet
- At mangle personlig myndighed
- At mangle allierede
- At mangle tillid
- At mangle seriøs kritik
- At mangle en god sag
- At være uafklaret omkring sine holdninger
- Ikke at turde lære af sine erfaringer

(Kirkeby, 2006, s98)

I MDT casen var der i 2013 flere af ovennævnte elementer, der kunne indikere en usikkerhed blandt lederne. Denne usikkerhed er gengivet i de mange kvalitative

udsagn, men især den manglende sag eller vision har været tydelig i flere af udsagnene.

Hvis der så samtidig opstår en praksis, som at man ikke kan/må kritisere hinanden, (Den anerkendende undertrykkelse, s149) opstår der ifølge Kirkeby også usikkerheder. Hvis man som leder oplever denne usikkerhed foreslår Kirkeby følgende virkemiddel;

Det handler om...

- At tænke på organisationen før man tænker på sig selv
- At tænke på hver enkelt medarbejder, før man tænker på sig selv
- At have givet sig tid til at lære sine medarbejdere at kende, deres styrker og svagheder
- At have klare kriterier af faglig og saglig art
- At have klare etiske kriterier for vurderingen af enhver person
- At have en sag
- At turde leve for en idé

(Kirkeby, 2006, s98)

Ved denne gennemgang var der blandt medforskerne en ret livlig dialog omkring det betimelige i at fokusere på ”det negative” og på retten til at have et kritisk perspektiv. Uden den reflektive kritik og mulighed for at give og modtage feedback kan man ikke udvikle sit lederskab. Kirkeby foreslår 6 kompetencer til ordentlig selvledelse for ledelse og forandring.

1) Heterotelos

Er evnen til at handle på grundlag af indsigten i vores magteløshed. Det er muligheden for at skelne mellem det der er i vores magt og det der ikke er. Det udfordrer lederen til at kende sine egne begrænsninger. Man skal evne at udvikle sig sammen med omgivelserne.

2) Synkatathesis

Er en kapacitet til at give tilsagn til begivenhedens mening gennem fri accept. Dette er autonomiens og den kritiske indstillings-zone.

Nietzsche sagde engang at det er de sejrendes ret at fortolke begivenhedens betydning, men man skal ikke tage sejren på forskud. Han må holde meningens rum åben, og vente på ankomsten af den rigtige betydnings rette øjeblik (Kirkeby, 2006, s186)

3) Lepsis

Er lederens evne til at stille sig i organisationens midte og være dens synlige centrum, samtidig med at han udtrykker åbningen af et socialt rum, som en kraft der manifestere sig gennem friheden mellem gruppens kroppe. Dette er en sårbar indgang, hvor lederen gør sig sin skæbne lig med organisationens skæbne.

4) Katagygé

Er kapaciteten til at modtage tiden fra de andre. Det er en påkaldelse af en emotionel eller organisk logik. Det er retten eller evnen til at dyrke sin evne til at udsætte. Man skal sætte ind på rette tid og sted. Lederen må være den, der høster de forskellige tanker, erindringer, værdier og begær, der vokser i organisationen. Lederen skal bestræbe sig på ikke at gå fejl af tid og sted, og turde at lade mangfoldigheden lede sig selv.

5) Prosoché

Er styrken til at blive "ramt af det gode" og evne at blive en del af begivenhedens proces, som er viet til normativ fuldendelse. Dette indebærer at deltage med et åbent sind og aflægge egne forforståelser og skærpe sin opmærksomhed på begivenheden og dens subjekter. Det handler bla. om at turde gøre det uforudsigelige, men også om at se tingene fra en anden vinkel.

6) Ergon

Handler om at påtage sig en opgave og gennemføre den gennem den magt, som ens legitimitet giver, ved at gøre opgaven til sin, uden at det gør én til noget særligt hvis opgaven lykkes. Lederen bliver til organisationens tjener til alle tider og i alle rum. Han må skabe begivenheden, og samtidig være i stand til at forlade sit værk, og overdrage det til andre.

Gennem, og med, vores kollegaer må lederen reflektere over sin praksis og sin adfærd. Denne refleksion er sjælens samtale med sig selv, altså det vi kalder selvbevidsthed eller refleksion. Det er i mit eget indre, i min mentale verden, hvor jeg er et "jeg", der tænker over et "mig". Det er refleksionens natur. Jeg kan ikke blive herre i mit eget hus gennem refleksion over mig selv, uden at medindforstå den anden, fordi jeg er nødt til at tænke i sprogspil. Mening er kun mulig at skabe på baggrund af et praksisfælleskab (Kirkeby, 2006, s197).

Der lægges op til at den enkelte leder arbejder med sine reflektive evner og med denne skaber rum for selvudvikling. Flere medforskere fik efterfølgende tilbudt psykologiske profiler og coachingforløb til støtte for denne proces.

"Enhver (selvbevidsthed) er således en bevidsthed om sig selv, men ikke om den anden, og derfor har ens egen vished om sig selv ikke nogen sandhed, og en evt. sandhed ville kun bestå i, at dens egen væren-for-sig selv, fremstod for en, som en selvstændig genstand, eller et objekt, hvad er det samme som, at genstanden havde fremstillet sig selv, som den rene vished om en selv. Men dette er ifølge anerkendelsens begreb ikke muligt, med mindre enhver, således som den anden for ham, og han for den anden, gennem sin egen handlen i relation til sig selv, og gennem den andens handlen over for ham, fuldfører for-sig-værens rene abstraktion" (Kirkeby, 2006, s198).

I de fleste asymmetriske magtforhold er den eneste formelle anerkendelse den som lederen kan vise den underordnede. Det er en asymmetrisk relation på grund af eksistensen af magt i al interaktion. Modfiguren til asymmetrien er sympatiens eller

empathiens figur, men her mener Hegel (Kirkeby, 2006, s200) ikke, at denne sociale sans er realistisk i en organisatorisk kontekst.

Anerkendelsens mekanisme er et produkt af et dannelsesprojekt omkring vores samfundsfølelse. Hvis trællen ikke anerkender herren kan herren ikke anerkende trællen. Trællen må anerkende sig selv som arbejdende, ved at kræve herrens anerkendelse af det at arbejde (Kirkeby, 2006, s200).

I nutiden er begrebet anerkendelse mangetydigt og anerkendelse gives i mange forskellige kontekster og den differentieres kraftigt. Anerkendelse kan gives og kan nægtes, og den symbolske værdi har sin egen logik.

De mange nye ”provokationer” på tolkningen af anerkendelse fik rigtig mange til at tvivle på tidligere værdier af anerkendelse. Enkelte følte sig angrebet.

Anerkendelse kan også skabe et falsk selvforhold, fordi den enkelte anvender det at opbygge et falsk billede af sin person, der dels forhindrer en dybere indsigt i andre mennesker, men også forhindrer personen i at se anerkendelsens strategiske spil i magtens raffinerede former. Der er mekaniske eller organiske anerkendelser, lige som der er formel og reel anerkendelse (Kirkeby, 2006, s203).

Hvis anerkendelsen bliver en gave, skylder du så ikke noget efterfølgende?

Den formelle anerkendelse er manifesteret gennem rettigheder og pligter. Den moderne leder vil ikke stille sig tilfreds med den formelle anerkendelse, men bestræbe sig på at modtage en reel anerkendelse. I anerkendelse ser vi beviste og ubeviste anerkendelser og vi skelner mellem anerkendelser af det et mennesker ”er” eller det et menneske ”gør” (Kirkeby, 2006, s204).

Eks.: Jeg synes ikke at du er et ordentligt menneske, men du er unægtelig meget dygtig. (Kirkeby, 2006, s204).

I MDT casen så vi tydeligt, at der i den grad manglede anerkendelse af de mange mellemlederes virke, netop det kan have været årsag til den markante usikkerhed blandt denne gruppe.

Anerkendelsen skal være; reel, bevidst, konkret, eksistentiel og funktionel for at den opleves som reel. Den reelle anerkendelse er kun mulig hvis lederen formår at opleve medarbejderen som en ligemand. Lederens evne til at være nærværende og udvise tillid er kernen i den reelle anerkendelsespraksis.

Lederens evner til at uddelegere og skabe medarbejdere der kan arbejde selvstændigt er tæt forbundet med evnen til at udøve reel anerkendelse.

Medarbejderen derimod skal være indstillet på at modtage lederens anerkendelse. Det forudsætter, at han anerkender lederen både professionelt og menneskeligt, for man kan ikke modtage en anerkendelse fra en autoritet man ikke acceptere.

Forbliver anerkendelsen inden for de formelle anerkendelses rammer, tvinges den til at blive ledsaget af et system af kontrol og evalueringsprocedurer (Kirkeby, 2006, s205). På MDT kan man iagttage de mange evaluerings- og kontrolsystemer, altså er megen af den givne anerkendelse formel (se fig. 20, s161).

Den ubevidste unddragelse af anerkendelse er en adfærd, der er forbundet med fænomener som arrogance, ligegyldighed, negligering, og udspringer ofte af den selvfølgelige forvaltning af ens egen magt, som gør medarbejderne usynlige. Unddragelse af anerkendelse må forstås som en ”naturlig” funktion af de hierarkiske magtstrukturer, og som en følge af retten til at udøve kontrol, og den må i den forstand angribes i egenskab af misbrug af magt.

Tilbageholdelse af anerkendelse kan opleves som en moralsk krænkelse, idet man har behov for denne, for at kunne skabe sin egen identitet, sit eget liv og lykke og for at kunne skabe sine egne normer. Manglende anerkendelse går ud over vores selvtillid og selvværdsfølelse (Kirkeby, 2006, s209).

Det er således indlysende, at lederen må have styr på forholdet mellem bevidst og ubevidst tildeling og tilbageholdelse af anerkendelse for at kunne opfylde sine ledelsesopgaver. Kun den bevidste anerkendelse er acceptabel. Det er igennem den konkrete anerkendelsespraksis, at enkeltpersoner og grupper udvælges til at modtage særlige privilegier, godtgørelser og naturligvis forfremmelser, udnævnelser og æresbevisninger. Denne praksis kan opleves meget negativ, idet den af nogle kan opleves som meget ekskluderende. Når nogen anerkendes for at have gjort noget særligt, signalere man samtidigt til alle de andre, at de ikke har fortjent denne anerkendelse (Kirkeby, 2006, s212).

Medarbejdernes anerkendelse af lederne får større og større vægt. Dette skyldes at de tidligere rigide ledelsesroller og hierarkier opløses og de før så faste ledelsesroller opløses. Den gensidige eksistentielle anerkendelsespraksis handler således om at tilbyde hinanden forståelse i forhold til almene menneskelige problemer. Det er også anerkendelse af hinandens forskelligheder, og muligheden for at skabe positiv differentiering i modsætning til de ekskluderende strategier. Der gør man sig umage med ikke at fremhæve den ene frem for den anden (Kirkeby, 2006, s213). Når man fremhæver et subjekts adfærd i en social kontekst, skælder man reelt set alle de andre ud.

Gennemgangen af Kirkebys mange spændende udsagn gav anledning til en særdeles god dialog og meningsudveksling i den nye medforskergruppe i 2014.

9.2. SAMMENFATNING.

På MDT har man arbejdet helt målbevidst på at skabe en fælles ledelseskultur. Gennemførte ledelsesuddannelser har skabt et fælles sprog om ledelse. De mange nye tiltag på MDT har i den grad arbejdet på at erstatte management med elementerne fra leadership. Der er skabt øget synlighed på ATLAS (intranet), der har været arrangeret Meet the management, der er skabt en ny sammenhængende vision for site Frederikshavn, aktionsforskningsprojektet har også haft en signifikant indflydelse på, at ledelse og kultur har været på dagsordenen i et par år.

Bagtæppet for udøvelsen af ledelse i MDT har undergået en udvikling, og denne udvikling er en oplevet forandring blandt de ledere, der er på MDT i dag. Der har været udskiftninger, og der har været mange eksterne og interne påvirkninger på denne udvikling, men sammenfattende opleves de nye ledelses-paradigmer som en gradvis legitimering af, at gå nye ledelsesmæssige veje på MDT site Frederikshavn.

På trods af de mange uddannelses tiltag har man i 2013 og 2014 stadig stor fokus på management fremfor leadership. Der er fortsat mange operationelle elementer i ledelsen, og mange oplever stadig at der efterspørges detaljer, og at der bruges tid på at finde nogle at skælde ud.

MDTs arbejder med den anerkendende tilgang er igennem processen blevet tilført nye perspektiver og begrebet er blevet nyanceret og anvendes i dag meget mere intelligent og reflekteret.

Medforskerne har igennem deltagelsen i dette projekt arbejdet aktivt med at ændre ledelseskulturen, og igennem arbejdet i dette projekt har der været fokus på at arbejde på at forbedre kommunikationen og skabe et fokus på en vision om at gøre MDT til en bedre arbejdsplads.

KAPITEL 10. MAGT & KULTUR

I dette kapitel vil jeg arbejde med begrebet magt, og hvad magt betyder for meningsdannelsen i en organisatorisk kontekst. Kulturen og magten, herunder positionsmagten er uadskillelige komponenter.

10.1. INDIVIDETS VIDEN, MAGT OG AFMAGT.

Organisationer kan ikke besidde viden, men det kan de individer, der udgør organisationen. Jeg husker især et citat fra en udviklingschef sidst i 90'erne, fra en stor industriorganisation i Aarhus, som hele tiden gik og sagde; ”Hvis vi bare vidste alt det AOs medarbejdere vidste, var vi en klog organisation”. Med denne sætning ønskede han at gøre opmærksom på det dilemma mange organisationer har, nemlig at operationalisere og få tilgang til alle organisationens medarbejders viden. Viden, erkendt som tavs viden, er bundet til det enkelte individ (Polanyi, 1966). Hvordan kan man så tale om organisatorisk læring? Giver det nogen mening? Hvad betyder organisationens hierarki og struktur for læring?

I 1990 udgav Peter Senge ”The Fifth Discipline”, som handler om 5 discipliner en organisation skal mestre for at skabe organisatorisk læring. De fem discipliner er ”Systemtænkning, Personlig beherskelse, Mentale modeller, Fælles vision og Team læring.” (Senge, 1999, s18) Systemtænkningen er et perspektiv, der sætter den menneskelige udfoldelse ind i et systemisk perspektiv. Det systemiske perspektiv er en disciplin der går ud på at se helheder frem for delelementer. Kausalitet og årsagssammenhænges påvirkning af systemet, samt kommunikationen er feltet i systemtænkningen.

I et systemperspektiv er den menneskelige agent del af en feedbackproces, og ikke noget der står uden for den (Senge, 1999, s75). Men selv i dette perspektiv er læring noget subjektet gør i bedste enten single loops eller dobbeltloop (Argyris, 1992). Organisatorisk læring må være en intersubjektiv læring, altså at individerne lære at

forstår nogle elementer på en tilsyneladende ens meningsskabende måde. Dermed er organisatorisk læring reelt set noget de unikke individer lærer sammen i en fælles kontekst. Meget af den organisatoriske læring er ofte en ureflekteret tavs viden (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Da vi lever i et samfund, der insisterer på rationelle begrundelser, insisterer også samfundsvidenskaben på rationelle forklaringer (March, 1995, s22). Det har en meget respektabel klang at tale om rationel adfærd i vores kultur. Hvis man ikke er rationel opfattes man tit som irrationel. Men er man irrationel fordi ens omgivelser ikke kan tolke det rationelle? Det, der er en rationel handling i et perspektiv, som evt. kan være svært at forstå for en med en anden kulturel baggrund, kan nemt blive betragtet som irrationel af andre. I mange kontekster tolkes denne rationelle adfærd som noget, der har med handlingens resultater at gøre. I det perspektiv er en handling rationel, når den medfører det ønskede resultat. Altså er en rationel beslutning en fornuftig beslutning (March, 1995, s12). At det var en rationel beslutning er således en slags anerkendelse af en handlings indbyggede logik i forhold til den tilgang af muligheder der er. Hvis man skal kunne handle rationelt skal man have et overblik over alle mulige udfaldsrum af en handling. Sådan en tilstand af fuld indsigt er det ikke muligt som menneske at opnå. Derfor må mennesket handle efter overbevisning ud fra tilgængelige data. Myten om rationalitet er den idé, at en sådan måde at vælge sine handlinger på øger sandsynligheden for, at handlingerne bliver fornuftige, i forhold til hvis handlingen blev valgt på en anden måde (March, 1995, s12).

Den menneskelige adfærd kan måske bedre beskrives ud fra andre logikker. Man kan handle fordi man har læst kulturen til at fremme en bestemt adfærd, og en sådan logik er en "imitationslogik". Hvis adfærden styres af, at man tidligere har oplevet belønning ved selvsamme handling kalder March det en "erfaringslogik". Endelig kan man handle i en "identitetslogik", som er styret af en stillingsadfærd (March, 1995, s17). Disse logikker er for den enkelte måske nok logiske og rationelle, men kan af andre tit opleves som irrationelle og følelsesladet. Beslutningerne må som

regel træffes med begrænset indsigt og med følelser, og da vi ikke har tilgang til det enkelte individs motiver, kan vi godt tale om mennesket som et irrationelt element i organisationen.

Når vi arbejder med det irrationelle element i en organisation, nemlig mennesket, må vi hele tiden være opmærksom på, at hvert enkelt subjekt har sin egen unikke livsverden og som dermed kan beskrives som havende et individuelt program eller skema af verden, et intersubjektivt program og et universelt program (Gullestrup, 1992, s36).

Intentionaliteten er det iboende træk ved bevidstheden og skal vi prøve at forstå Gullestrup kan bevidstheden rettes mod individet, det kollektive og så det mere universelle. Subjektets intentionalitet kan altså rettes mod bestemte antagelser, som så efterfølgende kan forhandles med de andre subjekter i organisationen.

Sådanne programmer eller forskellige erfaringer og motiver, involverer hele tiden evnen til at læse den aktuelle kulturelle kontekst op mod den faglige og positionelle magt det enkelte individ har. Logikken skabes på baggrund af erfaringen i organisationen. Forventningen til fremtiden er afhængig af erfaringen.

Andre mener (Schein, 1982, Schultz, 1990, Martin, 1992) at en organisations videns traditioner skabes over tid i form af et mønster af begreber, viden, værdier, og et socialt distribueret mønster af afhængige sociale konventioner om gyldig hhv. ugyldig viden (Kristensen, 2001, s309). På baggrund af de eksisterende videnstraditioner og under indtryk af sin magt og position i kulturen, orienterer den enkelte sig om sine muligheder og handler egoistisk herefter i et forsøg på at optimere sin egne handlemuligheder.

Morsing & Nickelsen er i 1999 fortalere for, at organisationer kan lære og kommer med det bud, at læring kan være et træk ved organisationen, som bevares uafhængigt af individerne i organisationen – på samme måde som det er en påstand inden for diskussionen om organisationskultur, at selv om individerne langsomt

skiftes ud, hænger kulturens mønstre fast (Morsing & Nickelsen, 1999, s13). Ud fra et fænomenologisk perspektiv virker det lidt uforstående at viden skulle kunne bevares uden for individet. Skal man forstå dette, må man skulle finde den viden ude i nogle objekter i organisationen. En database i et IT-system og instruktioner og beskrivelser kan indeholde og lagre information, som så kan tolkes af de subjekter, der er i organisationen.

De taler om organisationens læreprocesser, og hvis der er nedskrevet instruktioner, procedurer og introduktionsvideoer kan der være tale om at elementer af læring og viden er adskilt fra individerne. Det eneste en organisation kan tilbyde er struktur. Når man i organisationer har alle sine processer beskrevet, kan de overdrages fra individ til individ. Det enkelte individ foretager en subjektiv behandling af sådanne data, så der er ingen garanti for at alle lære det samme, men noget viden overføres der. Disse procesbeskrivelser kan således indeholde informationer som fremstår som viden, om end denne viden fortolkes af individet. Morsing & Nickelsen siger dog samtidigt, at det ikke er muligt at designe en bestemt strukturel organisatorisk læringsskabelon eller en bestemt læringsform, der passer til alle virksomheder eller organisationer (Morsing & Nickelsen, 1999, s14). Dette er netop fordi organisationer er unikke, og ikke lader sig forstå som universelle.

Hvis vi ikke kan designe en bestemt transfer læringsmodel og den viden der skal fortolkes, er vi tilbage til, at viden må være bundet til det irrationelle element i organisationen, nemlig subjektet. Det er altså subjekter i organisationer, der udvikler sig, løser problemer, lærer, forhandler, efterligner og fornyer sig hele tiden.

Der vil altid eksistere en tæt sammenhæng mellem viden og magt (Foucault, 1980). Foucault har en lidt mere nuanceret og kompleks betydning af begrebet magt. De indgroede forestillinger omkring magtudøvelse som noget fortrinsvis negativt, som benyttes til kontrol og ensretning for at fremme en bestemt adfærd, udvides til noget, vi alle har i mere eller mindre omfang alt afhængig af den kontekst, vi indgår i. Man kan ikke, ikke have magt i relationer. Der er altid en snert af positionsmagt i alle relationer.

Hvert eneste subjekt besidder en unik kombination af viden, færdigheder og motiver, som påvirker individets handlinger i den sociale kontekst som en organisation er. Vi oplever at mennesker handler forskelligt i tilsyneladende ens situationer, og dette kan forklares med de forskellige unikke kognitive forståelseskemaer.

”Magtens højeste funktion er ikke at udelukke, men fuldstændig at gennemtrænge livet. Dette må nødvendigvis indebære, at magten infiltrerer samfundet, individet, vores velfærd, sundhed, moral.” (Jensen, 2002 s7)

Magten er en bestanddel i alle subjekternes væren i en organisation. Motiver og handlinger er påvirket af denne magt. Magten er aflejret i de kulturelle aflejringer. Når mennesker er sammen i en organisation aflejres der hele tiden små elementer af kulturelle erfaringer fra de handlinger, der er udført. Succeser, magtanvendelsen og det der førte til disse huskes, sammen med ting der ikke gik som man forventede. Disse kulturaflejringer kan afdækkes ved at kikke på de mange narrativer der fortælles i organisationen.

”Vi har oplevet en stor turbulens de sidste 6-7 år. Et projekt om at producere en ny stor motor, som vi troede på, blev aflyst. En travl periode med mange ordre, og efterfølgende en periode med nedlæggelsen af produktionen.” Citat fra kapitel 11.

Når unikke subjekter arbejder sammen i organisatoriske sammenhænge skaber de enkelte individer en eller anden form for intersubjektiv samvirke eller mønster for måden, hvorpå man er sammen på. Ind i dette intersubjektive usynlige mønster af samværsregler har vi så individets viden, færdigheder, magt og evne til at lære. Hvem har den formelle magt og hvem bestemmer over hvem?

Der er en del synlige fænomener, der viser magten. På MDT var der de private parkeringspladser forbeholdt ledelsen, store kontorer og andre synlige symboler. I netværket af lokale meninger i organisationen danner deltagerne egne mønstre i

form af fælles verdensopfattelse og etos, der udvikles og fastholdes via myter, sagaer og ritualer (Kristensen 2001, s308). På MDT kan man påvise magten gennem de formelle titler, men fænomener som personlig sekretær, egen parkeringsplads, antal medarbejdere, budgettets størrelse, evnen til at allokere ressourcer til egen afdeling, viden, anciennitet, osv. Ved at henvise en forespørgsel om et møde til en sekretær, viser man omgivelserne, at ens tid er meget vigtigt og en knap ressource, så vær taknemlig over at jeg kan afse tid til netop dig

Mange af disse fænomener har sin helt egen intersubjektive logik, når de opfattes og tolkes ens af organisationens medlemmer. Udefra kommende kan komme galt afsted med en anderledes tolkning, men de vil så hurtigt blive korrigeret af medlemmerne af organisationen. Et fænomen bliver ofte tillagt forskellige betydninger i forskellige organisationer. Fænomenet, at have en privat parkeringsplads i en organisation, betyder ikke nødvendigvis det samme i en anden. Hvis subjekterne ikke tillægger den private parkeringsplads status og magt, bliver den ligegyldig. I Miljøministeriet kunne man godt forestille sig at en privat parkeringsplads til en stor forurenet bil ikke var genstand for den store misundelse. Et karakteristisk segment i enhver kultur er måden, hvorpå der skabes og opretholdes en fælles identitet eller identifikation – eller hvordan kulturen holder sammen, siger Gullestrup (1992, s32). Da subjekterne i en organisation selv skaber fænomenerne og tillægger dem værdi, er det de beslutter styrende for deres relation og interaktion. Man skal således være varsom med at overføre ens for forståelser omkring sådanne magtfænomener fra organisation til organisation, eller fra netværk til netværk i samme organisation.

Foucault siger at der er magt i alle relationer, og Gullestrup fremhæver 4 former for magt (1992, s214), som det enkelte individ bør være opmærksom på; 1) den direkte magt, 2) den indirekte magt, 3) den bevidsthedskontrollerende magt og 4) den strukturelle magt. Det er således lederen, der har magten til at fortælle om strategien og retningen for organisationen. Magten til at definere retningen og den rette vej til magten er i et fænomenologisk perspektiv ensbetydende med at lederen påvirker

meningsdannelsen i organisationen qua sin magtudøvelse, og med denne er lederen af afgørende betydning når der skabes nye elementer og forståelse af den herskende kultur.

”Managers, however, must also communicate their understandings, particularly in the midst of organizational change.” (Lüscher and Lewis, 2008 s221).

Når lederen på MDT sætter retningen og skærer igennem og udøver sin synlige magt, er det den direkte magt anvendelse. Den indirekte magt ses ved rekruttering, dagsordenssætning, strategiprocesser m.m. Den bevidsthedskontrollerende magt, er når man fortæller andre hvordan organisationen skal opleves eller hvad der er rigtigt og forkert kultur. Denne fremgangsmåde er en slags symbolsk vold, som er et begreb fra Bourdieu (1998), som betegner voldsudøvelse, der ikke er en direkte vold, men derimod forskellige dominans-, udnyttelses- og undertrykkelsesforhold.

Den strukturelle magt kan ses som den ukritiske accept af rutiner og retningslinjer fra MDT koncernen og andre funktioner som udøver strukturel magt. Det betyder jo tydeligvis ikke, at alle accepterer den fremstillede virkelighed. Netop omkring dialogen om gammel kultur, og ønsket om en ny kultur illustrerer, at det enkelte individ ikke blindt acceptere forsøget på bevidsthedskontrol.

De magtfulde interessenter i en organisation er ikke kun den formelle ledelse. Der udøves også magt fra en lang række andre interessenter såsom fagforeningsrepræsentanter, sikkerhedsorganisation, fageksperter, stærke mellemledere osv. Den enkelte medarbejder i en vidensvirksomhed har også en ”magtkonto”. Jo mere specifik og unik medarbejderens viden er, og dermed hvor afhængig organisationen er af netop den viden, jo mere magt har dette individ. Er der en tæt social relation mellem en medarbejder og en leder kan en medarbejder også have en større magt end pågældendes viden berettiger til. Sådanne skjulte magtrelationer kan være svære, om end ikke umulige at påvise umiddelbart.

I forhold til kulturpåvirkningsinitiativer er magtens sammenhæng relevant og de aktive interessenter der ønsker at forholde sig til aktuelle kulturelle tiltag kan påvirke disse initiativer såvel positivt som negativt. På MDT er det tydeligt at se de aktive og magtfulde interessenter, og det er tydeligt når man på stormøder verbalisere et ønske om at påvirke den herskende kulturopfattelse i bestemte medarbejdergrupper. Når lederen igangsætter et internt kulturprojekt bliver det tydeligt, at retten til at definere kulturen synes at tilhøre ledelsen. Modstanden, de negative, mod de gennemførte kulturpåvirkningsforsøg er straks meget sværere at identificere, fordi organisationens belønnings- og straffesystemer ikke animerer deltagerne til at ytre denne modstand. Sådanne ytringer kan dog ses i de anonyme kulturanalyser i 2013, 2014 og 2015.

Medforskerne på MDT blev i første omgang antaget at skulle være positive kulturaktører, forstået således, at de arbejdede aktivt på at påvirke kulturen. Dette er så ikke det samme som at sige, at de ureflekteret var positive og ens tænkende omkring alle initiativer. Faktisk var der ofte dialoger omkring de forskellige interesser og opfattelser af kulturen og de tiltag der blev iværksat. Disse dialoger var ofte ret følelsesladede og afspejlede ikke en uniformeret og ensrettet opfattelse af kulturen.

Det, der var kendetegnede for disse dialoger var, at der ikke var et udpræget magtelement, om end det naturligvis ikke var magtfri. Igennem disse dialoger diskuterede vi hvorledes vi ønskede at formulere vores indsatser, vi drøftede form og metode, samt endelig diskuterede vi det konkrete indhold. Alle medforskere havde magt og indflydelse på alle elementerne, og intet blev iværksat hvis ikke alle var 100 % enige. Alle individuelle deltager havde således en slags vetoret. Er én imod bliver det ikke gennemført. Bagsiden kan være at nogle har følt sig udsat for et gruppepres, og har erklæret sig enig, selv om dette ikke var tilfældet. Det er en reel problemstilling, som ikke kan afvises. Da der i flere tilfælde var en god debatlyst og uenighed, er det min vurdering at der ikke har været mange situationer

hvor der har kunnet opstå en sådan uenighed, idet vores indsatser som sådan ikke var ”farlige” eller på anden måde kontroversielle.

Når lederen for MDT på et stort medarbejder infomøde den 8. november 2013, af MDTs marketingschef bliver præsenteret som ”Vores statsminister” er det et prædikat der skal konsolidere lederens formelle magt. Da lederen selv gør brug af denne terminologi går det fra at være en joke til, at være en reel forståelse af magtrelationen, idet statsministeren jo har ledelsesretten over de andre ministre.

”De der konkurrerer om magten, søger at blive tildelt gruppens fuldmagt og unddrage modstanderne den. Instrumentet hertil er de rituelle strategier og strategiske ritualer, som efterstræber en symbolsk universalisering af de private interesser eller den symbolske tilegnelse af de officielle interesser.” (Bourdieu, 2007, s175)

PK fortæller på dette møde, at MDT FRK er i en transformationsproces, fra at være et diktatur til nu at skulle være et demokrati;

”Jeg har tidligere styret siden med temmelig hård hånd, men har lige som indset, at det ikke er vejen frem i den nye tid. Derfor har vi lavet et lille forretningsministerium med fire ressort ministre som I vil møde senere.”

Ved at anvende metaforen omkring en regering med ministre, og sig selv som statsminister, skaber han en ny magtplatform, som alle medarbejderne kan forholde sig til. Nogle kunne f.eks. tolke det således ”Vi er over folket, vi er de folkevalgte”. Samtidig er der jo heller ikke nogen tvivl om, at det er Statsministeren, der bestemmer, så han har stadig bevaret retten til magten.

”Man ejer også ved at give. Den gave der ikke gengældes bliver til en gæld. Netop ved at give, kan man sikre sig den eneste anerkendte magt, anerkendelsen, den personlige troskab eller prestigen.” (Bourdieu, 2007, s197).

Når PK på dette møde giver, eller deler magten til den nye ledergruppe skaber han en gæld ved de andre. Han giver en gave, som modtagerne ikke umiddelbart kan gengælde. Han må kunne forvente, at de nu er loyale over for ham.

Se citatet i sin fulde længde:

”Ja, - jeg sagde i starten at vi er på vej ind i nye tider med demokrati – og det her er demokratiet (Poul peger ned på stolene med de andre ledere på scenen) Det bliver spændende; Det er svært nogle gange at give slip – så det er en kæmpe øvelse for mig det her. Vi har haft – jeg har brugt begrebet ”det gode skib Alpha” - nu i mange år siden marts 2008 da jeg tiltrådte, som lige at illustrere at vi er en kompleks enhed der skal kunne arbejde sammen og at vejret nogle gange var super godt og andre gange var vi ude i noget rigtig skidt. Alt i alt synes jeg det har fungeret rigtig godt i hvert fald for mig – jeg ved ikke helt hvordan i andre har opfattet det – vi har også tidligere været sponsor for Tordenskjoldsdagene, og det var vi også i år, men det har vi – grundet de økonomiske tider for hele koncernen ikke valgt at gentage. Så der er måske rigtig mange grunde til at vi sætter det gode skib Alpha på pension – ligger det op som et museumsskib – og når vi nu alligevel er på museum så har vi også haft fat i begrebet ”Alpha ånden” Vi har tygget på det – vi har smagt på det – der er noget af det der er rigtig godt – der er noget om at hjælpe hinanden – der er noget om samarbejde på kryds og tværs – der er også noget der ikke smager så godt – noget der giver en bismag i munden når man tygger på ordet – og det er lidt med evnen til hele tiden at skulle kikke i bagspejlet – hele tiden drømme sig tilbage til de gode gamle dage da vi bare kunne handle i Brasilien uden at skulle involvere Niels omkring Compliance – bare modtage nogle penge fra Columbia og handle med nogle spare parts med en kuffert fuld med dollars – sådan noget som man kunne i de gode gamle dage. De gode gamle dage da vi producerede motorer – de gode gamle dage da vi støbte – de dage de er ovre. Og vi synes lidt at Alpha åndens kikken bagud er lidt en hæmsko for den videre udvikling fremad, der er så meget nyt på vej – Kim han har fortalt lidt om det – han fortalte ikke hvor mange penge det er han ”brænder af” – når han er færdig med det her, så har han ”brændt” 100 mil. danske kroner af til noget vi kan kalde verdens bedste testcenter. Det er det – og et stort cadeau til Kim. Så vi vil rigtig gerne arbejde med at ”opfinde” en ny site Frederikshavn Ånd. Og ligesom kikke frem ad hele tiden – hvor har vi muligheder i stedet for at se begrænsninger. Vi vil selvfølgelig tage de bedste elementer af Alpha ånden med over, men vi egentlig gerne opfordre jer alle sammen til *”Sæt nu den Alpha Ånd på pension” arbejd sammen kik fremad – lad os lave det her til en kanon succes – nu og i fremtiden.”*.

I denne tale forsøger PK at få alle deltagerne med på hans logik omkring magtdelingen og parkeringen af den gamle kultur. Medarbejderne, som tidligere har hørt, at PK ønsker at aflive ”Alpha kulturen” hører faktisk stadig, at det er tilfældet.

”Poul vil da stadig aflive Alpha kulturen.” – Citat af medforsker på MDT den 12. november 2013.

Det er et dog et faktum, at PK rent faktisk siger; *Vi vil selvfølgelig tage de bedste elementer af Alpha ånden med over, men vil egentlig gerne opfordre jer alle sammen til ”Sæt nu den Alpha Ånd på pension - arbejd sammen og kik fremad.”* Det opfattes så helt åbenbart stadig af nogle medarbejdere som en ”aflivning af den gamle kultur”.

”Symbolic power is the power to make things with words... the power to consecrate or to reveal things. Symbolic violence – when symbolic power is not recognized as such.” (Bourdieu, 1989 s23).

PK forsøger som øverste leder med denne tale, at skabe et billede af en profets eller eksperts visdom og appellerer til en ”overbevisningslogik” Den bagvedliggende antagelse må være, at hvis man forsøger at følge rationelle procedurer, vil det generelt føre til mere ønskværdige resultater, end hvis man havde fulgt andre tilgange. Men at forvente en sådan sammenhæng mellem rationalitet som proces og højere fornuft som resultat er faktisk ret tvivlsom, både teoretisk og empirisk (March, 1995, s18).

Det er i det enkelte individs magt at modtage budskabet, om at skabe en ny verdensorden på MDT, som indebærer at den gamle ”Alpha kultur” skal aflives. Hvis det enkelte individ udsættes for et kollektivt pres fra tillidsmænd, kollegaer eller andre kulturbærere om at bevare den gamle kultur har det en effekt, som den enkelte må afveje. Der kan være en kulturrisiko ved at springe med på den nye ”videnskultur” som endnu ikke har et navn. Kan man have en videnskultur, der stadig hedder ”Alpha-kulturen” om nogle år? Det er jo rigtigt interessant, at der ikke er en stærk intersubjektiv forståelse af ”Alpha kulturen”.

Når medarbejderne mødes og skaber relationer i organisationen mødes de med hver sine kulturelle erfaringer i sin bagage. Et element i denne kultur er de kulturelle fænomener og den symbolske kapital. Bourdieu har et begreb han kalder den symbolske kapital. Den symbolske kapital tilstedeværelse sikrer, at relationen har produktet af de fortidige erfaringer med i relationen. (Bourdieu, 2007, s94). Man kan godt kalde den symbolske kapital for subjektets renommé eller omdømme blandt kollegaerne. Nogle formår at udstråle en stor magt, alene qua deres symbolske kapital. I en medarbejdergruppe får man hurtigt en klar fornemmelse af hinanden, og man begynder at udvikle en bestemt adfærd i forhold til konteksten, og med den, en hverdagspraksis for relationerne. Foucault (1978, 1979) taler om, at der eksisterer en tæt forbindelse mellem sproget, faglige begreber og de sociale processer, idet man inden for forskellige professioner, udvikler et fælles accepteret sprog, som både retfærdiggør gruppens eksistens og beskriver den sociale interaktions diskurs. En forudsætning for en medarbejdergruppes eksistens er ifølge Foucault (1980), at der er nogen der er uden for gruppen. Kan alle blive medlem af gruppen er gruppens kapital ikke stor. Den, der kan ekskludere andre fra sammenhængen har en symbolsk magt.

En fælles antagelse kan blive så indgroet, at medlemmerne i gruppen bliver blinde for den. De fleste mennesker er i det levede hverdagsliv ikke altid helt bevidste omkring hvilke antagelser de indgår i og ureflekteret accepterer. En af de internaliserede strukturer er den symbolske vold. Det er en ikke-fysisk magt eller vold, der udøves med stiltiende accept, eller bare helt ubevist af både den dominerende og den dominerede, idet begge parter i de fleste tilfælde er ubevidste om dominansforholdet (Bourdieu, 1998, s16). Når to mennesker har en relation er der således ofte en usynlig og ikke-fysisk positions magtrelation. Som hovedregel eksisterer der næsten altid en ubalance. Det kan f.eks. være den symbolske kapital, som hele tiden måles op mod de andre i gruppen. Foucault (1980) som mener, at der eksisterer en tæt sammenhæng mellem magt og viden, mener at den, der har magten har et overherredømme med hensyn til at bedømme hvad viden er, og til at sætte grundlaget for en diskurs for "rigtig" og "forkert" viden. Foucault (1978) ser

magt, som en sofistikeret teknik til gensidig påvirkning af os som individer. I en medarbejder-kontekst, kan vi rette fokus på de teknikker, der benyttes til kontrol og normalisering. Med normalisering, mener Foucault, hvordan magten søger at fremme en bestemt adfærd for mennesker i en bestemt kontekst. Når vi udsættes for den normaliserede magt bemærker vi det (næsten) ikke. Det er når magtanvendelsen bryder vores forventninger/erfaring til den, at udøvelsen begynder at blive synlig. Magt udøves gennem og konditioneres gennem udfoldelse af alle de relationer subjekterne indgår i.

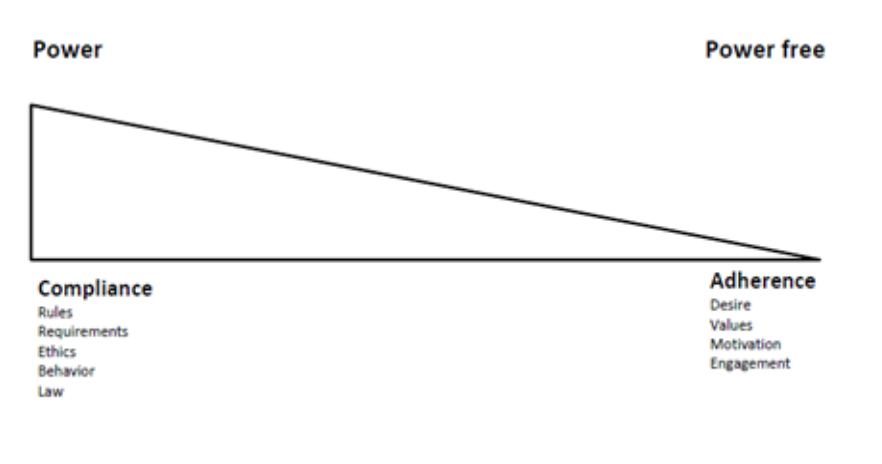
Normalt er magt ikke et nul-sumspil mellem aktører, men en opbygning / destruktion af magt i relation til specifikke alternativer. Magt kan forstås som et socialt meningsfænomen – og ikke som en egentlig substans.

“And it is precisely this that the function of power lies: it secures possible chains of effect independent of the will of the participant who is subjected to power – whether he so wishes or not. The causality of power lies in neutralizing the will, not necessarily in breaking the will of the inferior. This affects him also, and most precisely, when he intended to do that same thing and then learns he has to do it anyway. The function of power lies in the regulation of contingency. As with every other media-code, the power-code relates to a possible – not necessarily a real – discrepancy between the selection of alter and ego: it removes the discrepancy.” (Luhmann 1979 s114).

10.2. DEN NORMALISEREDE MAGTANVENDELSE.

Den normaliserede og ureflekterede tilstedeværelse af magt er i hverdagslivet meget synlig, men da vi acceptere den helt ureflekteret ender vi med ikke at kunne se den. Vi ser den ikke fordi den opfattes som en naturlig bestanddel, og dermed bliver den usynlig til sidst. Dermed må modstanden eller afmagten også være usynlig. Vi oplever således ikke denne usynlige undertrykkelse, som viden og positionsmagt påvirker det enkelte individ med i den daglige relation.

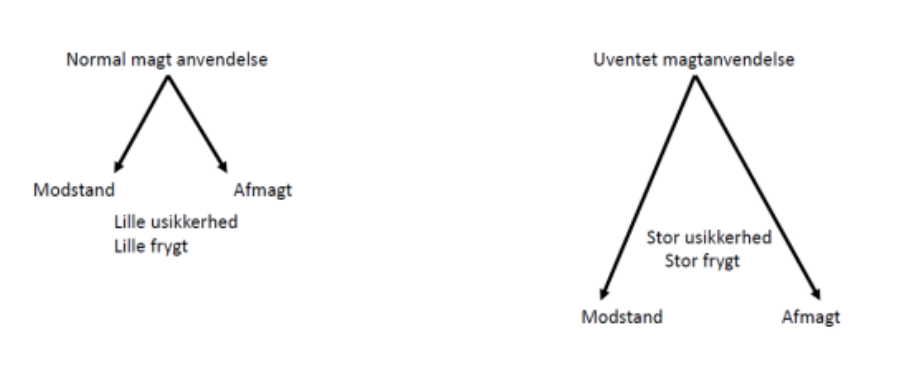
På MDT præsenteres de enkelte subjekter for en stor del af MAN koncernens Compliance regler.



Figur. 25. Relationen mellem magtanvendelsen og så Compliance og Adherence

Disse (nogle) regler opleves til tider som rigide og uforståelige i en dansk kontekst. Håndhævelsen af disse regler er ret hårde og konsekvente, - advarsler og fyringer – altså et kraftigt element af frygt. På stormødet den 8. November 2013, bliver lederne af konferencen i alles påhør påmindet om at huske at holde ved gelænderet når de kom op på scenen. Her skal det bemærkes, at der eksisterer et narrativ om, at der er givet advarsler og påtaler for brud på denne forseelse.

Der er en meget stor fokus på sikkerhed i organisationen, og det tages særdeles alvorligt, og der anvendes den nødvendige ledelsesmæssige magt til at opretholde fokus herpå. Når man på MDT har set denne anvendelse af magt for at opretholde sine Compliance regler bliver den erfaring lagret som en forventet anvendelse af magt. For nye medlemmer kan denne magt virke fremmede.



Figur 26. Ved uventet magtanvendelse stiger afmagten og modstanden, - dermed skabes der rum for en frygt.

Det enkelte individ i en organisation kan opleve at ens læsning af kulturen og ens forståelse af positionen omkring viden anfægtes af en overraskende eller uforståelig handling. Når vi som individer oplever, at ens meningsdannelse ikke er synkron med omgivelserne, og man dermed pådrager sig en kraftig og uventet reaktion på en hændelse, forstyrres end billede og forventning til fremtiden, fordi den selvbevidsthed, der tolker det oplevede netop har vist sig at have begået en fejlanalyse.

10.3. MAGT OG KULTUR

Det enkelte subjekt i enhver organisation bringer sin viden, aktive deltagelse, kulturforståelse og symbolsk kapital med på arbejde hver dag, og dette skal vedkommende forsøge at få virksomheden til at værdsætte i form af en passende løn og ordentlig behandling.

Når man ser på nogle definitioner af kultur kan man ikke undgå at bemærke, at der i disse definitioner er elementer af magt.

"The way we do things around here." (Deal & Kennedy, 1982 s4)

"Organizational culture can be thought of as the glue that holds an organization together through a sharing of patterns of meaning. The culture focuses on the values, beliefs and expectations that members come to share." (Siehl & Martin, 1984, s227).

Den, der kan definere hvordan vi gør ting her, har magten over den der må indordne sig. Hvis man som ny kommer med nye perspektiver og mødes med at sådan gør vi ikke her, har det en undertrykkende magt. På den måde illustreres magten og kulturen som noget subjekterne anvender til at oplære og positionere hinanden med.

Den eller de, der har retten til at definere vores værdier har også en symbolsk magt. Er der tale om værdier man ikke umiddelbart kan identificere sig med, kan man se det som en slags symbolsk vold. Så magten er et delelement i anvendelsen af kulturen. Du kan ikke formidle kulturen eller give kulturen til andre subjekter uden anvendelse af din positionsmagt. Den, der definerer hvilke procedurer vi har, og den der skaber feltet for subjekternes meningsdannelse har en magt til at definere den foretrukne version af virkeligheden.

Når man har magten til at beskrive hvad der er rigtigt og forkert, i et bestemt felt, definerer man en diskurs eller doxa (Bourdieu, 1989), som er regler som konstant reproduceres, men som anerkendes af feltets individer og er dets 'fælles overbevisning'. Om et individ passer ind i et felts doxa afhænger af individets forvaltning af ens kapital. Når man på den måde kan definere værdierne og måden vi arbejder sammen på, har man en positionsmagt som betyder, at man har en forrang for at definere hvad der er rigtigt og hvad der er forkert. Der eksisterer en asymmetrisk relation, når der er én hvis betydning vægtes anderledes end en anden. De erfarne medarbejdere og ledere, som har retten til at læse og fortolke kulturen, har på denne måde en magt over for novicerne i organisationen.

Når ledelsen proklamerer vores værdier og sætter en strategi for fremtiden er der tale om en asymmetrisk magtudøvelse, som viser retten til at definere det "rigtige" syn på fremtiden for organisationen.

21.03.2013 13:55	PK	<i>Ellers så synes jeg at den størst aha sådan for mig har været, hvor stort gab der egentlig er mellem min opfattelse af hvor langt vi er med værdierne og hvordan det virkelige liv er..</i>
---------------------	----	--

Udpluk fra dialog mellem MSP & PK

Topledelsen i MDT havde inden dette projekt en klar opfattelse af ledernes initiering af organisationens værdier. MDT har anvendt mange ressourcer på kurser og lederuddannelser med det formål at få lederne til at formidle organisationens værdier. På de første præsentationer og workshops stod det midlertidig klart, at kun et fåtal af lederne kunne verbalisere værdierne. Hvis man ikke kan italesætte værdierne kan det være svært at tro, at lederne kan formidle disse til egne medarbejdere. Når magten i en organisation ikke kan få de ledende medarbejdere til at lære og efterleve organisationens erklærede værdier, kan det jo udlægges som en manglende magt til at påvirke kulturen.

I foråret 2013 kunne lederen så konstatere at hans ledergruppe ikke fungerede tilfredsstillende. I en dialog med PK kom det frem at denne utilfredshed havde givet anledning til overvejelser om reorganisering af denne ledergruppe.

14:08	MSP	<i>Ja.... Ja... altså, der begynder sådan at tegne sig nogle konjunkturer på noget, hvor jeg så siger, at nu er der snart noget til et godt råd,- tror jeg. Og noget af det, tror jeg faktisk også at du selv har italesat. Eh.. det er jo klart at de her siloer, de begynder jo at stå frem og det har du jo selv italesat. Og jeg tror også at der er et eller andet med... og jeg kan også se, men at du måske heller ikke er synlig nok, og så kan jeg også fornemme på nogle af de analyser der er svaret på- at det nok er noget med, - jeg tror man skal overveje at lave en ny ledergruppe.</i>
14:46	PK	<i>Det har jeg også gået og tænkt på længe.</i>

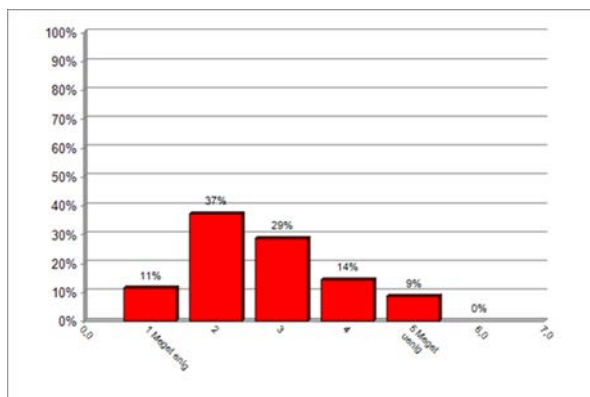
Udpluk fra dialog mellem MSP & PK

Det stod hurtigt i forløbet klart, at Site Ledelsen på MDT ikke fungerede som eller blev opfattet som en velfungerende ledergruppe.

”Jeg måtte diskutere med en kollega for at finde ud hvem site management ledelsen er. Vi blev nu aldrig helt enige. Så, konklusionen må være, at site management ledelsen ikke fremstår som een styrende enhed. Sandsynligvis som et resultat af den noget knudrede organisation vi har i FRH.” Medarbejder i kulturanalysen 2013.

Når mellemlederne ikke ved hvem der er tilhører Site Manager gruppen er det stærkt problematisk. Når mere end halvdelen af lederne (52%) ikke mener, at topledelsen informerer tilstrækkeligt, underbygger det billedet om en ledergruppe der ikke fungerer helt efter hensigten. En ledergruppe, der ikke kan eller vil påvirke meningsdannelsen i organisationen udøver ikke den forventede ledelsesmagt.

Hvis en ledergruppe ikke lever op til forventningerne kan man jo som leder skabe en ny ledergruppe. Magten til at sætte holdet er afgørende for en organisations oplevelse af den herskende kultur.



”Powerful agents make a difference to how meaning is developed and how groups relates to the social world.” (Alvesson, 2013, s 156).

Magten til at definere sammensætningen af en ledergruppe påvirker medarbejdernes erkendelser og meningsdannelser omkring kulturen. At udskifte ledelsen i en organisation kan på mange måder sammenlignes med at skifte træneren på et fodboldhold. Alle er spændte på hvad den nye ledelse agter at foretage sig. Den, der har retten til at definere lederteamet har en magtposition.

16:15	MSP	<i>Ja, hvem skal lave det... og den håndfuld der skal være med, den skal jo</i>
16:18	PK	<i>Det vil jeg jo gerne have dig til også at prøve og give et råd til, at hvem du synes sådan ud fra det du sårn har fanget, hvor er...</i>
16:28	MSP	<i>Hvor er inputtene henne...</i>
16:29	PK	<i>Det er én ting, men også hvor er dem der har indflydelse sådan rent uformelt, ikke også... fordi det er ikke nødvendigvis dem der har de formelle titler der er dem der er med til at bære kulturen. Det vil der højst sandsynligt...</i>

Udpluk fra dialog mellem MSP & PK

Ledelsen i MDT var i 2013 klar over at det ikke nødvendigvis er hos de formelle ledere kulturen defineres. Der er også fokus på de mere uformelle kulturbærere. Dette var af afgørende betydning da vi udvalgte grupperne af medforskere.

“Powerful relationships matters for the shaping of culture, particularly at the local level of the organization.” (Alvesson, 2013, s155).

I MDT casen var der i 2013 mange forskellige definitioner af tolkningen af kulturen på MDT. Jo stærkere medforskergrupperne fremstår i organisationen, jo mere må vi forvente at de kan påvirke medarbejdernes meningsdannelse omkring den fremherskende og dominerende kultur.

“Culture acts as a perception filter, affects the interpretations of information, sets moral and ethical standards, provides rules, norms and heuristics for action, and influences how power and authority are wielded in reaching decisions regarding what action to pursue. The formulated strategy is a cultural artifact which helps employees understands their role in the organization, is a focus for identification

and loyalty, encourages motivation and provides a framework for ideas that enables individuals to comprehend their environment and the place of their organization within it.” (Citat af Brown i Alvesson, 2013, s84)

Som det fremgår af dialogen med PK påvirker forskeren også de konkrete fremadrettede og magtrelaterede aktiviteter i organisationen. Dialogen med PK er ikke kendt af andre, og derfor er denne eventuelle påvirkning ikke synlig.

48:33	PK	<i>Ja ja, jeg skal nok sige til... Det kan du tro. Jeg vil sætte pris på at du lær dig de rigtige betegnelser...</i>
-------	----	--

Udpluk fra dialog mellem MSP & PK

Men hvis nogle skulle være i tvivl om hvor magten er, så er den der har retten til at definere de rigtige betegnelser magthaver.

“Symbolic power is the power to make things with words... the power to redefine or to reveal things.” (Bourdieu, 1989, s23)

Den tidligere direktør i MDT udtalte i efteråret 2013;

”Alpha kulturen i den moderne version er vist ikke andet end en markering af egen identitet som modsætning til den tyske. Mange forstår den som ”ordentlighed”, hvilket præger virksomheden, men den del har solid grobund i hele MDT og er ikke specielt Alpha agtigt.” (Lars Bonderup Bjørn, 2. december 2013).

PK udtalte ved flere lejligheder at

”Alpha kulturen er et urealistisk ønske om at komme tilbage til gamle dage”, hvorimod mange ledende medarbejdere ser kulturen som ”Alpha kulturen betyder at vi står sammen og kæmper som et hold for at skabe en stærk organisation.” (Workshop i aug. 2013)

Magten til at definere kulturen er et væsentligt fænomen at belyse.

”Approaches that study of social life and social power as manifest in everyday practices of agents. Such practices however, are related to ‘objective’ and

observable structural conditions, which may not be recognized by agents.”
(Bourdieu, 1989, Swartz, 1997).

Man kan iagttage hvordan de mange forskellige dagligdagshandlinger hele tiden er tæt knyttet til et magtperspektiv. En magt som ikke bemærkes eller ikke giver anledning til refleksion af deltagerne.

Medarbejder i kulturanalysen 2013.	Der er stadig en vis negativ kultur omkring lukningen af produktionen, som resulterer i en mistænkeliggørelse af topledelsen og dens gøren. Rigtig mange tiltag bliver set som et led i at lukke FRH, i stedet for positive tiltag som er med til at udvikle forretningen så vi også er her om 10 år.
------------------------------------	---

Når ledelsen udøver sin ledelsesmagt, og medarbejderne ikke kan forstå meningen med ledelsens handlinger, opstår der en følelse af svigt og negativitet overfor ledelsen.

Medarbejder i kulturanalysen 2013.	Et rigtigt godt sted at arbejde, dog synes den gamle "Alpha" ånd forsvunden
Medarbejder i kulturanalysen 2013.	Generelt er følles kulturen gammeldags, hierarkisk

Medarbejderne på MDT forbinder kulturen med ledelsen og dermed også med magten. Relationen mellem opfattelsen af kulturen og magten påvises af såvel ledelsen som medarbejdere.

Når der tales om magt i organisationer kan man se en generel forskel i erkendelsen af magten alt efter om vi taler om den instrumentale magt, den strukturalistiske magt eller de diskursive fortolkninger af magten.

Instrumental magt perspektiver er de specifikke ressourcer, der anvendes i forfølgelsen af lederens egeninteresser, som godt kan være de samme som organisationens interesser, men slet ikke behøver at være det. Antagelsen er at enhver leder vil opnå personlig succes gennem at skabe succes i organisationen.

Ved magt kan vi forstå, at muligheden for udøvelsen af magten eksisterer i en social kontekst, der tillader en at udføre ens egen vilje selv om der er en modstand.

I modsætning til den instrumentelle magt er der et strukturalistisk perspektiv på magt, som er de materielle strukturer og institutionelle processer, som kan forudbestemme de adfærdsmæssige muligheder for beslutningstagerne. Endelig er der de diskursive perspektiver på magten, som understreger dominans, ideer, rammer, normer, diskurser, perspektiver, overbevisninger, og så videre. Således ser Foucault magt som et iboende ikke-subjektivt fænomen, som kan tillægges formelle strukturer, symboler eller andre ting uden for, som subjektet så anvender til at legitimere sin magt.

Ved en ressourcebaseret tilgang til magt kan man se på hvad der mobilisere magten. Magt kan i det perspektiv ses som evnen til at mobilisere ressourcer og af dette kan man skelne mellem de forskellige måder, hvorpå man kan mobilisere ressourcer, og forskellige niveauer, hvor man kan gøre det.

Avelino & Rotman (2009) opererer med fire forskellige magt tilgange, nemlig den innovative, destruktive, konstitutive og transformative magt. Innovativ magt er aktørernes evne til at skabe eller opdage nye ressourcer.

En ødelæggende magt er også i spil. Som sådan er den ødelæggende magt ikke nødvendigvis vold eller fysisk kraft. Hvis en ledergruppe kollektivt ikke tager strategi eller værdiarbejdet i en organisation seriøst er der tale om en ødelæggende magt, når man ser på det med den øverste ledelses horisont.

"Kultur for både Gramsci og Freud er en blanding af tvang og medbestemmende mekanismer til at forene mennesker til deres uvelkomne skæbne som arbejdende dyr i undertrykkende forhold." (Eagleton, 1991, s179-180)

Lederne anvender meget tydelige og stærke ordbilleder. Hvis man verbaliserer sin modstand udøver man en positions magt. Modstand er magt. Når en aktør udtrykker sin modstand kan det henføres til gjorte erfaringer med mange forskellige begivenheder i en organisation.

KAPITEL 11. KULTURANALYSERNE

I dette kapitel vil jeg præsentere et udpluk af resultaterne fra de tre kulturanalyser. Analyserne er udsendt til ledergruppen bestående af ca. 35 ledere. Der er udsendt et spørgeskema med temaerne: Læring og udvikling, Information, Min leder, Topledeisen, Samarbejde, Bytteforholdet, Stabsfunktionerne, Interne procedurer, Relationer, Service og Kultur. Det elektroniske spørgeskema har 48 kvantitative elementer og 12 kvalitative rum for åbne beskrivelser. Spørgeskemaet er udsendt 26. februar 2013, 27. januar 2014 og 1. marts 2015. Besvarelsesprocenterne er 67 %, 74 % og 85 %. De tre analyser er alle behandlet, udsendt og diskuteret med deltagerne i projektet. Hver analyse er udgivet selvstændigt med kommentarer til hele organisationen.

I forskningsgruppen ORCA, som er præget af en meget fænomenologisk fundering, var der en stor undren og modstand, mod mit forslag om at gennemføre de tre kulturanalyser i MDT. Med det videnskabsteoretiske ståsted gruppen og jeg selv har, kan det være lidt selvmodsiggende, at lave en delvis kvantitativ undersøgelse af en ledergruppe. Hvis man tror, at alle subjekter har sin egen unikke livsverden, hvordan kan man så forsvare at udarbejde et rigtigt spørgeskema?

I starten af mit projekt var jeg også selv stærkt i tvivl om det betimelige i at udarbejde en sådan analyse. Et er, at netop mange organisationer som MDT gør rigtigt meget brug af flere former for analyser og spørgeskemaer, et andet er om der kan skabes valide resultater. Det, der fik mig til at stå fast på min beslutning var, at det jo stod mig frit for, om jeg ville gøre brug af dem ved projektets afslutning. Hvis jeg ikke gennemførte dem, ville jeg jo ikke have et sådant valg.

Et direkte verbaliseret ønske om noget måleligt og håndgribeligt, sammenholdt med min forforståelse for MDT, gjorde at jeg kunne bruge en kvantitativ/kvalitativ analyse til at bringe kultur på dagsordenen alene ved at problematisere en målings resultater. Uanset hvad en sådan måling måtte fremkomme med at resultater, ville vi efterfølgende kunne drøfte indholdet af.

Mit oprindelige udgangspunkt var at lave en ”før måling” en ”midtvejs måling” og en ”slut måling” i den naive tro på, at jeg kunne måle et udgangspunkt, et

procespunkt og et slut resultat. Denne naive tro blev hurtigt erstattet af en mere pragmatisk tilgang til produktet. Alligevel er det tankevækkende, at netop de tre fasers påvirkning af analysen synes at kunne spores i såvel den kvalitative som den kvantitative empiri.

Udformningen af analysen blev gennemgået med kollegaerne i forskningsgruppen ORCA. Kollegaerne blev vist ikke helt overtalt i anvendeligheden af en sådan analyse, men de var venlige og hjalp med til at udforme spørgsmålene så lidt styrende som muligt og med et positivt udgangspunkt. Et eksempel fra analysen; Mit arbejde er fagligt udviklende. Til dette udsagn kunne respondenterne vælge mellem følgende; Meget enig, Enig, Hverken enig eller uenig, Uenig og Meget uenig.

Der var 92 spørgsmål i analyserne og af disse var de 82 spørgsmål kvantitative spørgsmål som kunne sættes op i tabeller og målinger, der kan sammenlignes år for år. 10 spørgsmål var udprægede kvalitative åbne spørgsmål som f.eks.: *Prøv at beskrive ledelseskulturen i Frederikshavn*. Spørgeskemaet er sendt ud til mellemledergruppen, som i perioden har været på mellem 40 og 30 respondenter. I perioden mellem de tre analyser har der været en betydelig udskiftning blandt respondenterne (Se afsnit 11.4).

11.1. DEN FØRSTE KULTURANALYSE.

35 respondenter valgte at udfylde den første analyse, og da den blev sendt lidt bredt rundt (ca.50) gav det en svarprocent på 68. De 35 besvarelser er ikke anonyme besvarelser, så jeg kan gå ind og se, hvem der har svaret og hvad de har svaret. Langt de fleste af dem, der har svaret, har jeg haft mulighed for at have en dialog med omkring projektets formål.

I april måned forelå resultatet af den første kulturanalyse på MDT i ukommenteret form. Resultatet blev forelagt "Kulturbestyrelsen" og "De Unge Vilde". Grupperne

fik de rå analysedata fremlagt uden kommentarer og vi drøftede målingerne på efterfølgende workshops. Alle blev tilbudt at forholde sig til analyse målinger og kvalitative udsagn. Disse dialoger var særdeles konstruktive, om end mange var overraskede over mange af de fremførte udsagn og resultater.

Det første kvalitative spørgsmål er et åbent spørgsmål, hvor lederne opfordres til at uddybe sine arbejdsforhold. Jeg har en analyse skala, der hedder: *positiv - kritisk - neutral - negativ*.

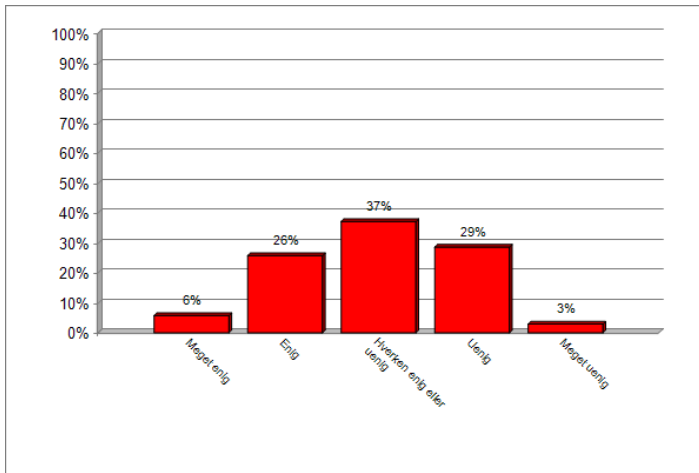
2013-1-1	Det orker jeg ikke, for så bliver jeg ikke færdig i dag!	Negativt
2013-1-2	Alt for mange processer som skal skifte ansvars område for at få tingene gjort	Kritisk
2013-1-3	Generelt gode fysiske rammer og det nødvendige udstyr, men der er indført mange kontrolprocedurer, der betyder at arbejdet tager længere tid end tidligere.	Svagt kritisk
2013-1-4	nej	Neutral
2013-1-5	Meget varierende arbejdsforhold, hvor specielt kunderne kan have stor indflydelse på arbejdsopgaver og en omskiftelig hverdag	Positivt
2013-1-6	Strategi og realiteter hænger ikke sammen; strategien tager ikke udgangspunkt i den verden vi agerer i. Vi prædiker vækst, HSE, CSR, appreciative enquiry osv, altså et balanced scorecard, men bottom line er at kun vækst og indtjening tæller.	Kritisk
2013-1-7	Sidder med ofte tunge opgaver som kræver en høj grad af koncentration. Da jeg sidder i stort kontormiljø er der i perioder meget støj, som påvirker min koncentration. Mange afbrydelser som gør at opgaverne ikke altid bliver løst så hurtigt som jeg ønsker.	Negativt
2013-1-8	nej	Neutralt
2013-1-9	Arbejdsforholdene på MDT Frederikshavn er gode, Ergonomiske arbejdspladser, fokus på det psykiske arbejdsmiljø, goder som Kantineordning osv.	Positivt
2013-1-10	Arbejdet i service er altid meget afhængig af hvordan vores mail box ser ud, hvorfor det er svært at planlægge dagligdagen. Samtidig er det altid en meget hektisk afdeling, der altid reagerer på den pt.	Positivt

	vigtige arbejdsopgave der arbejdes på. Dette giver en til tider presset hverdag, der stiller store krav til omstilling og kapacitet.	
2013-1-11	De administrative opgaver og kontrol funktioners opgaver, er for tidskrævende i forhold til værdien for vores slut produkt / slut kunders behov.....	Kritisk
2013-1-12	Jeg syntes ikke at der bliver fokuseret så meget på trivsel længere. (Desværre)	Kritisk
2013-1-13	Manglende strategi og mål for enheden i FRH hæmmer en målrettet fælles indsats og indbyder til silotænkning, hvor mål og indsatsområder ikke er afstemt med hinanden.	Negativt
2013-1-14	Mange - og en tiltagende mængde opgaver skal udføres for flere forskellige og stadig mere krævende interne kunder. Fokus på salg, salg og salg. Pga. dagens muligheder bliver opgaverne naturligt mere omfangsrige og tidskrævende. Tilhører en gruppefunktion og refererer til en tysk chef (Augsburg) som (endnu) ikke forstår udviklingen. Samtidig er vi blevet 'velsignet' med et ufærdigt og krævende indkøbssystem (indirekte indkøb) som administreres forskelligt i FRH og CPH...	Negativt
2013-1-15	Jeg føler jeg er værdsat af min chef og mine medarbejdere.	Positivt
2013-1-16	nej	Neutral
2013-1-17	nej	Neutral
2013-1-18	Nej	Neutral
2013-1-19	mange adhoc opgaver	Neutral
2013-1-20	Nej	Neutral
2013-1-21	Generelt er jeg glad når vækkeuret ringer mandag morgen. Jeg har et arbejde som giver mig udfordringer selvfølgelig kan man godt mærke presset i disse tider men dette bevirker blot at man finder sin indre fighter frem og vil performe endnu bedre.	Positivt
2013-1-22	Compliance regulativer forlænger vores reaktionstid	Kritisk
2013-1-23	Jeg har ikke noget at tilføje.	Neutral

2013-1-24	Både jeg og mine medarbejdere har det meget svært med at nå vores arbejde da vi siden efteråret har manglet en teknisk medarbejder.	Kritisk
2013-1-25	Ikke umiddelbart	Neutral
2013-1-26	Internationalt job i stor virksomhed med mange muligheder	Positivt
2013-1-27	n.a	Neutral
2013-1-28	Nej	Neutral
2013-1-29	Vores organisation giver udfordringer især når vores kollegaer i Tyskland skal ind over beslutninger. De er uden tvivl meget kompetente, men vi arbejder vidt forskelligt og har en meget forskellig opfattelse af hvornår og hvordan der reageres på en henvendelse - det er ikke ualmindelig med lange svar tider fra dem og desværre heller ikke ualmindeligt at de slet ikke svarer !	Kritisk
2013-1-30	En del nye administrative tiltag opleves som enten unødvendige eller hæmmende og fjerner dermed fokus fra forretningen/kunderne.	Kritisk
2013-1-31	Nej	Neutral
2013-1-32	Jeg er generelt meget tilfreds med mine arbejdsforhold og nyder at gå på arbejde hver dag.	Positivt
2013-1-33	Jeg har et spændende arbejde, hvor jeg ser en masse muligheder, både med forbedringer i processer, for at optimere, som vi er godt i gang i.	Positivt
2013-1-34	Spændende og alsidige arbejdsopgaver i et frit og dynamisk arbejdsforhold	Positivt

Analysen viser, at 6 leders udsagn kan kategoriseres som positive, og 11 enten kritiske eller negativ. Fraværet af en strategi og den aktive indflydelse fra Tyskland påvirker lederens syn på arbejdsforholdene i en kritisk retning. (2013-1-6, 2013-1-14, 2013-1-29).

Jeg har det nødvendige kendskab til hvad vores organisation vil i fremtiden Kun 32 % føler at de har den nødvendige strategiske information om fremtiden.



Figur 28. Eksempel på en af de kvantitative målinger, som her viser at 32 % føler de har de nødvendige informationer

En ledergruppe, hvor kun 32 % har det nødvendige kendskab til organisationens fremtidsplaner, kan også fortælle en topleder, at der er et behov for mere information, kommunikation og involvering.

Mange respondenter fra første kulturanalyse kom ind på frygt i organisationen. I ”kulturbestyrelsen” og ”De Unge Vilde” kunne de fleste godt genkende den trykkede stemning blandt flere af lederne. Der er også konkrete narrativer omkring, at nogle ledere er blevet fyret på grund af modstand mod forandring og manglende lyst og evne til at udføre de pålagte opgaver. Der er en konkret historie om en Servicechef, som i mange år har leveret flotte resultater, men nu er blevet fyret for at sige ledelsen imod. Citat fra analysen:

”Personligt lever jeg i frygt. Lyder nærmest melodramatisk, men alligevel.... I vores virksomhed er et af værdiordene ”Dynamisk” og et af underpunkterne er ”vær ikke bange for at begå fejl”. I det hele taget lægges der med alle fire værdiord meget vægt på at det er ok at begå fejl, så længe vi lærer af dem. Rigtig fint som udgangspunkt - desværre der det bare ikke det man bliver mødt af i en hverdag som leder. Her bliver man straffet, når fejl sker eller målsætninger ikke nås. Det være sig både trusler om firing og øget kontrol, med deraf større rapportering og i sidste ende mindre tid til at rette op på fejlene. Selvfølgelig skal der også være konsekvens, men jeg vil vove den påstand, at flere ledere (jeg

selv inklusive) oplever, at målsætninger for den afdeling man leder, bliver sat et helt andet sted i koncernen og i særligt finurlige tilfælde af andre business units. Dette vel at mærke fuldstændig uden skelen til de vilkår og forudsætninger den enkelte leder har for at løse opgaven i egen organisation - dermed har den enkelte leder ingen eller meget lille indflydelse på de mål der bliver sat og som man bliver bedømt på til den årlige MUS.”

De mange udsagn og målinger er blevet drøftet i grupperne og i maj måned 2013 fik Site Manager gruppen på 14 ledere tilsendt resultatet af analysen. På det efterfølgende Site Manager møde kunne disse ledere så læse følgende udsagn:

”Sjovt spørgsmål. Jeg måtte diskutere med en kollega for at finde ud hvem site management ledelsen er. Vi blev nu aldrig helt enige. Så, konklusionen må være, at site management ledelsen ikke fremstår som en styrende enhed. Sandsynligvis som et resultat af den noget knudrede organisation vi har i FRH.”

”Jeg kunne godt tænke mig at strategien blev formidlet bedre, og at hele den øverste ledelses gruppe arbejde lidt mere ensrettet, og viste vejen. Man fornemmer tit at de på ledelses plan giver hinanden skylden, og ikke står sammen, det giver et helt forkert signal i huset, og det giver uro på gangene. Det vigtigste budskab er klart. BLIV ENIGE OG VIS VEJEN FOR MEDARBEJDERNE, LAD VÆRE MED AT INDKALDE TIL MØDER FOR AT FINDE EN SKYLDIG, DET ER JER, DER SKAL GÅ FORREST.”

I såvel Site Manager gruppen som ”Kulturbestyrelsen” og ”De Unge vilde” blev kulturanalysen grundigt studeret. Især de mange beskrivelser af ”Alpha Kulturen” blev flittigt drøftet. Den største overraskelse var, at den ret veldefinerede ”Alpha Kultur” slet ikke var en kultur. Det var en ny erkendelse for mange, at der ikke var to beskrivelser omkring den kultur, der var ens. At alle havde sin helt egen version af Alpha Kulturen var en ny erkendelse. At der opstår fortvivlelse, når så mange forskellige beskrivelser har sammen betegnelse er måske ikke så bemærkelsesværdigt.

Analysen afsluttes med et åbent felt, hvor ordet er frit. Her er et udpluk fra disse udtalelser;

2013-1-1	<i>Bekymringer er der rigeligt af – se foregående kommentarer</i>	<i>Negativ</i>
2013-1-2	<i>Sikkerhed på arbejdspladsen er meget vigtigt, men jeg tror desværre at det har taget overhånd på MAN</i>	<i>Kritisk</i>
2013-1-3	<i>Bonusordningen for ledere skaber silotænkning - og fremmer ikke samarbejdet på tværs af afdelinger. Alle er sin egen lykkesmed. ... og strider mod værdiorde som "åbenhed", "transparens" og "ærlig</i>	<i>Kritisk</i>

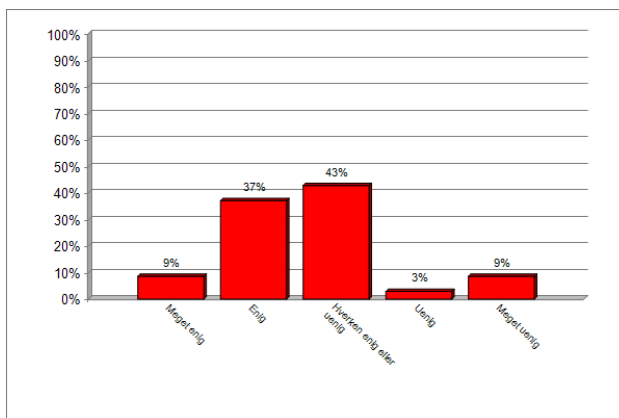
	<i>kommunikation".</i>	
2013-1-4	<i>Der er for meget silo tænkning i mellem afdelingerne. Derved forsinkes og hindres godt samarbejde. Hver mand kigger i sin kasse og tænker ikke på konsekvenserne af hvad der sker senere i processen. Der er stadig en meget negativ holding til lukningen af produktionen. Folk anser nye tiltag som endnu et skridt på at lukke Frh fuldstændigt i stedet for at se mulighederne i de nye fremskridt/tiltag.</i>	<i>Negativ</i>
2013-1-5	<i>Hvad er sites strategi for fremtiden</i>	<i>Kritisk</i>
2013-1-6	<i>Fremtiden er generelt meget usikker, så det er umuligt at sige hvordan verdenen er ud om 5 år</i>	<i>Kritisk</i>
2013-1-7	<i>Om 5 år tror jeg ikke Man Diesel eksistere i Frederikshavn. Og det er trist men desværre den vej det går kan man ligesom fornemme</i>	<i>Negativ</i>
2013-1-8	<i>Compliance reglerne forsinkes p.t. vores reaktionstid overfor kunder</i>	<i>Kritisk</i>
2013-1-9	<i>Fremtiden her, jeg har haft rigtig mange gode år, men jeg tror ikke jeg vil anbefale min søn at søge her.</i>	<i>Negativ</i>
2013-1-10	<i>Hvis vi kan bibeholde den fighter ånd der altid har hersket på Alpha Diesel, imødekomme de stadig stigende kundekrav og fortsat overbevise vores tyske ledelse om de kvaliteter og kompetencer der er til stede i FRH har vi absolut vores berettigelse, men det kræver en konstant stor indsats.</i>	<i>Positiv</i>
2013-1-11	<i>Nej, ikke umiddelbart. Men jeg vil bestemt kontakte Mogens og få en snak om ledelse og det videre forløb.</i>	<i>Positiv</i>
2013-1-12	<i>Det lyder som en floskel, men det ER altså vigtigt, at der findes en mission, vision og strategi som ALLE kender, ALLE vedkender sig og ALLE arbejder efter. Det skal for alt i verden ikke være et power point billede med endnu en ishockey stav kurve over vores forventede omsætningsstigning uden at der ligger aktuelle og realistiske handlingsplaner bag. Jeg tror alle vil sætte pris på at se sig selv som et vigtigt hjul i en samlet enhed som tromler frem mod et foruddefineret mål. Hvis strategien (fra missionen ned til handlingsplanerne) ikke er klart defineret kan man meget let blot blive fokuseret på det man lige får besked på, og ikke yde den ekstra indsats der muliggør at strategien lykkes.</i>	<i>Positiv</i>
2013-1-13	<i>Jeg har ingen bekymringer. Min hverdag fungerer fint privat såvel som arbejdsmæssigt. Hvis der var noget der bekymrede mig, ville jeg lave det om, hvis jeg kunne påvirke det. Det er min livsholdning.</i>	<i>Positiv</i>
2013-1-14	<i>Hvor er det vi er på vej hen som virksomhed?</i>	<i>Kritisk</i>

Udpluk fra den første kulturanalyse

De kvalitative kommentarer er overvejende utilfredse eller kritiske når det gælder den mere generelle indstilling til arbejdet. Ovennævnte kommentarer kunne i udbredt grad bekræftes i de to medforskergrupper, som delte mange af disse udsagn.

Om 5 år er jeg også ansat her

55 % er uenig heri



Figur 29. 55 % er uenige i at de er ansat i MDT om 5 år i 2013

Det mest alarmerende udsagn var vel at 55 % af respondenterne ikke kunne bekræfte, at de var i organisationen om 5 år. En topledelse bør nok være bekymret, hvis et flertal af ens ledergruppe ikke kan se en fremtid i organisationen.

Den første kulturanalyse gav en masse aktivitet og dialog i organisationen. En række spørgsmål blev efterfølgende rejst. Har vi det rigtige setup? Har vi et behov for en ny Site Strategi? Skal vi skabe nogen bedre informationskanaler? Disse spørgsmål er blot et lille udpluk af de overvejelser, en sådan analyse gav anledning til.

Det var efter den første analyse, at jeg som aktionsforsker fik en ny dimension på anvendelsen af sådanne lidt rigide analyser. Hvis en analyse, uanset hvor valid den så end måtte være, kan være et dialogværktøj i en organisation, berettiger det så ikke analysen bare for den mulighed?

Det er påviseligt, at rigtig mange mellemedere på MDT diskuterede analysens tal og udtalelser. Nogle synes den var for negativ og andre at den var spot on. Det vigtigste er ikke validiteten eller de heraf fremkomne uenigheder men det, at den gav et naturligt omdrejningspunkt for den efterfølgende dialog og meningsdannelse, som hver enkelt deltager oplever.

Den første kulturanalyse påviste en frygt, som efterfølgende blev bekræftet i flere dialoger på MDT. Der var flere deltagere, der ikke brød sig om, at denne frygt blev gjort synlig. Især var der en overdrevet fokus på at være ”anerkendende og positiv” og der blev arbejdet med Mindfulness og stresshåndtering. Især dem, der var beskæftiget med dette arbejde, syntes (vist nok) at den lidt negative fremstilling var uønsket. Naturligvis er det godt at arbejde med den anerkendende tilgang, men den må aldrig blive til ”Anerkendende undertrykkelse”, som en slags symbolsk vold (Bourdieu, 1992). Det gav lidt gnidninger, at jeg som forsker, måtte forsvare retten til, at de der havde noget kritisk også fik lov til at sætte ord på denne kritik. Det kan godt være belastende for den frie dialog, hvis nogen konsekvent insisterer på at ALT skal drejes således, at det skal kunne fremstilles positivt. Hvis du som leder rent faktisk synes, at der er noget helt galt i din organisation, kan det virke meget ekskluderende, hvis INGEN lytter til kritikken, og hele tiden insisterer på, at man skal kunne fremlægge alt positivt.

De mange dialoger blev også udmøntet i konkrete indsatser. Indsatser, som med ret stor sikkerhed kan tilskrives analysen og de efterfølgende dialoger om den, kan i flæng være; Reorganisering af Site Manager Gruppen, Etableringen af Meet the Management, Management Corner på intra net, Site Strategi, Strategi workshops, Meet the employed, m.m.

”Kulturbestyrelsen” og ”De Unge vilde” arbejdede videre med at drøfte kulturanalysen og hvad man kunne iværksætte af aktiviteter. Alene gruppernes fravær i det daglige arbejde og arbejdet i disse workshops skulle jo retfærdigøres i egne afdelinger, og så måtte man jo fortælle om, at vi nogle gange bare sidder og taler om kulturen og hvad der sker på MDT. Altså har arbejdet bragt det frem, at det

er vigtigt at vi tale om vores kultur. Hvad er kultur? Kan kultur flyttes? Hvem bærer en kultur? Hvad betyder vores gamle og slidte historiske billeder for en kultur osv.?

11.2. DEN ANDEN KULTURANALYSE

Siden præsentationen af den første kulturanalyse er der sket en lang række konkrete tiltag. Der er skabt en ny Site Manager gruppe på 5 ledere i stedet for 14. Der er etableret en ny ledelsesstil, idet ansvaret for Siten er blevet uddelegeret til de fem ledere i stedet for én. Gruppen har fået et reelt ledelsesansvar og er blevet synlig på bl.a. intranet. Det er meldt ud i organisationen, at der nu er en fem-delt ledergruppe. Der er etableret en Site Strategi, som primært er skabt af ”Kulturbestyrelsen” og ”De unge Vilde”.

I den anden analyse fremstilles besvarelsenerne fra 2013 og 2014 i form af tabeller. De kvalitative udsagn er kun fra 2014. Væsentlige elementer af analysen er fremlagt og diskuteret med de to grupper ”De unge vilde” og ”Kulturbestyrelsen”.

Hvis der skal fremhæves én væsentlig ændring i vilkårene hos MDT i Frederikshavn, siden den første kulturanalyse, må det være omdannelsen af Site managerfunktionen. Den gamle gruppe på 14 ledere med Poul Knudsgaard i spidsen er i 2013 blevet afløst af en ny mindre gruppe på 5 ledere. Denne gruppe er forsat ledet af Poul Knudsgaard, men der er lagt op til en mere kollektiv ledelse af siten. De mange ansvarsområder er uddelegeret til medlemmerne af den nye ledergruppe. PK har på et fællesmøde redegjort for den nye kollektive ledelsesgruppe.

Den nye ledelse har fjernet nogle af de gamle magtsymboler (De private parkeringspladser til ledelsen er afskaffet) og man har arbejdet med kommunikation i såvel de elektroniske platforme i form af en ny lederblog, men også med forsøg som ”Meet the management” møder i kantinen. Ved at invitere til dialog om bla. den nye site strategi, viser ledelsen også et skred i den mere etablerede forståelse af magtplatformen.

I såvel de direkte målinger som i de kvalitative udtalelser fremhæves netop den ændring som havende en særdeles positiv indflydelse på kulturen i Frederikshavn. I 2013 var der en antydning af en frygt blandt lederne, som analysen omhandler. Den er ikke helt væk i 2014, men den er reduceret kraftigt. Generelt er der en positiv påvirkning på de fleste områder. Valcon projektet, som er et stort anlagt Supply Chain Management projekt med implementering af LEAN, som mange er involveret i, har også haft en påvirkning på såvel arbejdspress som på kulturen. I det Valcon forløb har der også været direkte lederseminarer, som også omhandlede ledelse og kultur.

Der er to indsatsområder, hvor der kan spores et tilbageslag. Det er på HR-området, som både i måling og i kvalitative udsagn får lidt kritik. Også området omkring personalegoder går lidt tilbage.

Generelt set er der fremgang at spore blandt ledergruppens væren og adfærd, som godt kan indikere, at der pågår en masse positive tiltag på site Frederikshavn. Det var påfaldende så store ændringer, der var i den nye kulturanalyse. Der blev faktisk rejst tvivl om det nu kunne passe med så store forandringer på så kort tid.

Her er et af de kvalitative udtalelsesskemaer fra lederne i analyse 2.

Prøv med dine egne ord at beskrive den kultur du oplever i din afdeling.

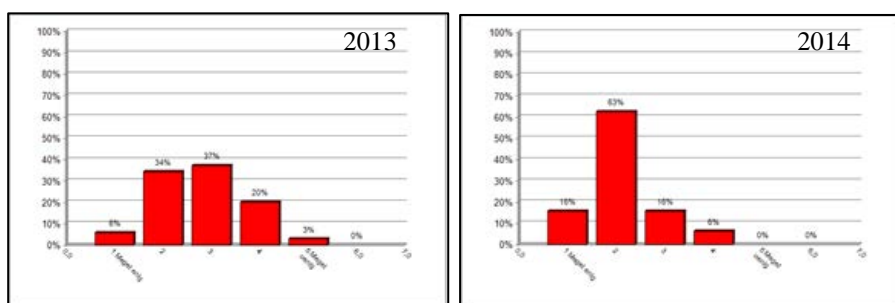
2	<i>Min afdeling optræder i nogen grad som frontløbere i omstillingen fra fremstilling til videns virksomhed. Derfor er vi mindre proces orienterede og mere udviklings orienterede. Det er en udfordring i forhold til omverdenen. Gennemsnitsalderen i afdelingen er lavere end andre og det kan betyde et andet forhold til virksomheden og drift end for ældre medarbejdere.</i>	Positiv
3	<i>Vi har sammen med nogle andre afdelinger, lykkes og få folk til og fokuser på det positive. Kulturen er ændret fra negativ/det kan ikke lades sig gøre til positivitet og tro på fremtiden.</i>	Positiv
11	<i>Der er et sundt og godt miljø på vores kontor. Folk har let til smil og der er en god tone. Jeg syntes, set fra min side, at der er en god kultur på MAN Frederikshavn. Sammenlignet med andre steder jeg har været i mit 35 årige arbejdsliv, er MAN det bedste sted jeg har været, selv i den svære tid, vi har</i>	Positiv

	været igennem de sidste 4-5 år.	
12	<i>Er ved at have en kultur der præges af åbenhed, troværdighed og tillid. Jeg føler at min afdeling har respekt for mig som leder og der hersker ikke frygt for min person. Den er nok lidt forskellig fra den generelle kultur på site FRH, men jeg arbejder på at udbrede min stil:-)</i>	Positiv
13	Kulturen for os er fællesskab, vi hjælper og støtter hinanden. Vi er en afdeling som giver meget ud af vores viden fra den gamle produktionen, så vores gamle kultur "popper" tit op når vi roder med de gamle sager. Så afdelingens kultur er nok lidt anderledes end andres afdelingers, da vi tit skal arbejde med de gamle ting fra produktionen. At ændre afdelingen fra at være meget produktions orienteret til at være service orienteret har taget lang tid.	Positiv Alpha kultur
14	Kulturen er lidt mere tysk, da vi er en gruppefunktion med tysk leder placeret i Augsburg. Der er fra tysk side ikke forståelse af den bredde, dybde og selvstændighed vi arbejder med i DK.	kritisk
21	Oplever at kulturen på fabrikken er mere klar til forandringer end på havnen	kritisk
26	Jeg tror ikke den kultur jeg oplever i min afdeling er anderledes fra andres. Jeg sammenligner kulturen på MDT som Rocky filmen hvor vi er Rocky. Vi er den gamle seje bokser som bliver ved med at kæmpe og aldrig giver op. Vi har noget at fighte for og det kommer til udtryk i kulturen heroppe	Positiv
27	Jeg har mange medarbejdere med høj anciennitet - den gamle kultur med "Alpha ånden" lever i bedste velgående på lageret. Jeg ved godt det er kommunikeret ud at vi skal væk fra Alpha ånden, personligt synes jeg det er forkert og synd, da der med "Alpha ånden" hersker en stærk og sund kultur. Jeg tror at denne stærke og sunde kultur endnu opleves mange steder i virksomheden.	Positiv Alpha kultur
30	<i>Ja, jeg mener vi adskiller som fra mange afdelinger her i FRH. Vi er meget åben og ærlig dialog i afdelingen, og vi er gode til at hjælpe og spare med hinanden, hvis der opstår et problem eller får en opgave vi ikke plejer at arbejde med. Står vi sammen om og forsøger at løse den i fællesskab Alle er meget åben for forandringer. Og ønsker at udvikle os som gruppe, men også som enkelt personer. Det føler jeg ikke er tilfældet alle steder i MDT-F i dag. :-{</i>	Positiv

I én af besvarelserne fortæller en leder om, at den gamle Alpha kultur skal udskiftes. Det er ikke et ønske, der er udsprunget af dette projekt. Det er PK der på flere møder har gjort sig til talsmand for en afskaffelse af den gamle "Alpha Ånd"

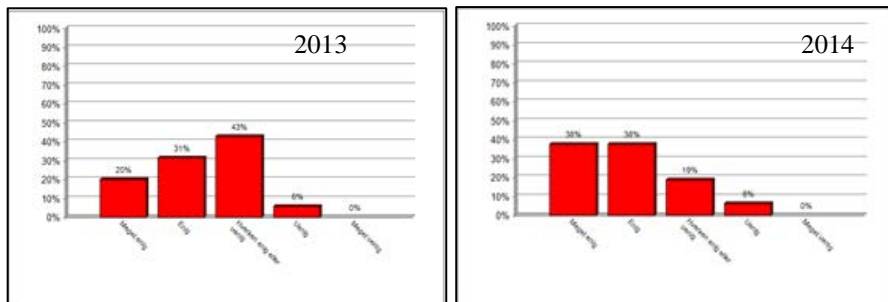
Det interessante er her at lægge mærke til hvad respondenterne forstår ved den gamle kultur. PK billede af den gamle kultur er et undertrykt ønske om at komme tilbage til de gode gamle dage med motorproduktion. Lederens version af Alpha Ånden er et stærkt sammenhold og hjælpsomhed. I organisationen har der været megen uro over PK's udtalelser om at den gamle Alpha Kultur skal aflives, sejles i havn eller erstattes en ny kultur.

Informationen om, hvad der sker på Site Frederikshavn er tilfredsstillende.



Figur 30. Informationen om, hvad der sker på Site Frederikshavn er tilfredsstillende.

I 2013 svarede 40 % af lederne, at de oplever, at informationen om hvad der sker i organisationen er tilfredsstillende. I 2014 ændrede vi spørgsmålet til Site Frederikshavn i stedet for organisationen. Men i 2014 svarede 25 ledere at man er enten meget enig eller enig i at man får tilfredsstillende information om hvad der sker på siden i Frederikshavn. Det samme tal i 2013 var 14 ledere.

Min leder virker motiverende på mit arbejde.

Figur 31. Udviklingen omkring lederens leders evne til at motiverer

49 % af lederne er ikke enig i, at nærmeste leder virker motiverende i 2013. 25 % i 2014. I 2013 følte 18 ledere, at nærmeste leder forstod at motivere og dette tal er steget til 24 i 2014. Det er en signifikant fremgang.

Det er interessant at se på de kvantitative målinger, som klart viser fremgang på flere fronter. Denne fremgang kan man også se gentaget i de kvalitative udtalelser, hvor den nye Site gruppe bliver fremhævet, som værende et rigtigt godt skridt fremad.

Prøv at beskrive ledelseskulturen i Frederikshavn.

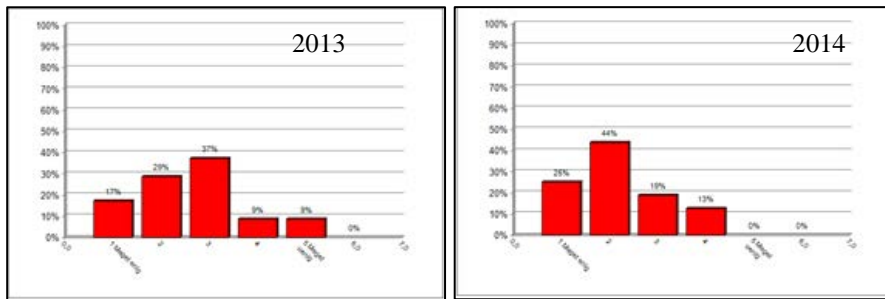
1	Det afhænger af hvor man kigger hen. Helt på toppen har jeg indtrykket af at det er pilsken der svinges mere end noget andet.	Negativ
2	Engageret. Frihed under ansvar, indenfor rammerne.	Positiv
3	Jeg syntes der er god sparring imellem lederne på siden, fin hjælp ved evt. behov	Positiv
4	Virksomheden kan ofte lide af manglende klarhed om, hvem der bestemmer samt dårlig kommunikation, nedskæringer og arbejdspress.	Kritisk
7	Efter XX er min chef vil jeg henholde mig til hans gode og åbne måde at drive	Positiv

	ledelse på, jeg kan kun sige andre bør følge hans eksempel.	
8	God ledelseskultur som støtter op om at de ledere der er ansat mht. uddannelse, motivation og udfordringer. Man er lydhør overfor arbejdspress og hjælpsom overfor hinanden	Positiv
10	Dynamisk, åben og delegerende i Frederikshavn - fra tysk chef-side mere regelstyret (top down) og kontrollerende.	Positiv
11	Ledelses kulturen er meget forskellig alt efter afdeling. Nogle afdelinger er meget åbne og imødekommende, andre kan være svære at få et samarbejde med. Alt i alt afhænger det meget af hvordan lederen ser sin afdeling og hvordan lederen selv er ud af til. Ledelses kulturen i FRH har et ungt team af mellemledere, som site ledelses skal gøre mere brug af.	Positiv
12	Meget forskellig fra leder til leder	Neutral
13	Jeg syntes at vi har et godt og konstruktivt samarbejde i vores afdeling og afdelingerne imellem. Der bliver udvekslet ideer og der bliver lyttet til hvad der bliver budt ind med.	Positiv
14	Ved at man har oprettet en siteledelse signalere man åbenhed. Jeg synes det er en positiv retning og denne form for ledelse kultur kan jeg godt tilslutte mig - selvom jeg godt ved, at mange skal vænne sig til det, så mener jeg at det er et tegn på at ledelsen forsøger at gøre noget, og jeg synes de fortjener en chance. Vi skal væk fra at folk ikke tør sige deres mening i frygt for fyring - jeg ved ikke hvor mange der er blevet fyret for at sige sin mening, men tror ikke det er mange. Man kan starte med at være imødekommende og formulerer sig konstruktiv i en god tone, så er jeg overbevist om at man bliver hørt.	Positiv
17	Ledelseskulturen er meget fokuseret på drift og detalje styring. Jeg tror det er en arv fra ledelseskulturen i Augsburg som smitter af nedad. Samtidig er tonen blevet noget hårdere og kontant de seneste år. Det var måske tiltrængt, men det kan blandt andet betyde at loyaliteten opad kan blive lidt slidt, og at beslutninger begynder at filtreret ned igennem systemet.	Kritisk
18	I Test Centre mener jeg vi er et ledelseshold og det er vi så småt på vej til og blive på Siten også -men der er et stykke vej endnu	Positiv
19	Der udøves mange former for ledelses stile i Frederikshavn lige fra den instruerende og kommanderende til den mere støttende. Der er ingen tvivl om hvordan man ønsker ledelses stilen skal fremstå, men det sker at det bliver den instruerende stil der træder mest frem.	Kritisk

20	Åbenhed demokratisk involverende motiverende tillid fremfor kontrol præget af empati	Positiv
21	Værdsættende og dialogbaseret fra Senior Manager og ned.	Positiv
22	<i>Ledelseskulturen er under udvikling efter mange års stilstand. Med de seneste års tiltag omkring udvikling af mellemledere bliver der skabt et mere homogent leder team.</i>	Positiv
24	Ledelseskulturen er ændret en del siden site mangementsgruppen er oprettet/ændret. den virker nemmere påvirkelig idag i og med der er lidt nemmere "adgang" til gruppen. her tænker jeg at i det mindste på mig selv da min leder sidder i Site management.	Positiv
26	Ledelseskulturen er blevet forbedret her inde for de seneste par år. Blandt andet via Valcon og det arbejde som du har gang i. Det jeg har manglet er sparring med de andre ledere fra andre afdelinger og det har jeg fået via de tiltag der er kommet via Valcon og Kultur arbejdet.	Positiv
27	Ledelsen prøver på at leve op til forretningens værdior - i høj grad er vi (øverste ledelsesgruppe + mellemledergruppen) innovative og dynamiske - men informationsniveauet kan være meget bedre - i takt med at det bliver bedre, bliver vi også mere troværdige og i særdeleshed mere åbne.	Kritisk
29	Meget præget af at man skal gøre sin nærmeste leder tilfreds, og mindre på de rigtige aktiviteter for at støtte forretningen	Kritisk
30	Jeg oplever god feed-back fra min leder og forsøger at viderefører denne ledelsesstil til mine medarbejder :-)	Positiv
32	Vi er stedse forretningsorienteret og det er der principielt ikke forkert, men da det er main driveren bliver personaleledelse som jeg oplever det, let noget sekundært. Ofte oplever jeg at personaleledelse sættes lig med management, men det er i min optik lig med driften/foreningen.	Kritisk

Selv om der er positive toner omkring de ledelsesmæssige ændringer, er der stadig ledere, der fremhæver og taler om frygten og den mere hårde tone i ledelseslaget.

Jeg kender vores mission, vision og strategi for site Frederikshavn.



Figur 32. Udviklingen i kendskabet til mission, vision og strategien.

I 2013 svarede 46 % (16 stk.) at de kender til organisationens strategi. Det er ikke et højt tal for en ledergruppe. I 2014 er det samme tal 31 personer eller 69 %. Det er en markant forskel, om end det nok burde være højere for en ledergruppe. I 2013 stod der vores organisation i stedet for Site Frederikshavn.

Ordet er frit - hvis du skulle give topledelsen et godt råd, - hvad skulle det så være?

2	Fortsæt den gode udvikling	
3	<i>Det er altid godt med feedback uanset om det går godt eller dårligt og synlighed er noget man lægger mærke til på gulvet (viser interesse for det daglige arbejde) godt feedback møde i forbindelse med Valcon projekt.</i>	Positivt
4	<i>Alle kan lede i gyldne tider. Det er en sej kamp, at komme ud af denne krise. I kæmper hårdt. Det samme gør medarbejderne. Sammen skal vi nok komme igennem den. Hold ud så længe.</i>	Positivt
5	<i>Få etableret en samlet forretningsenhed så vi oplever fællesskab mellem nysalg og service. Nu opleves det som konkurrenter.</i>	Kritisk
7	<i>At opnå umiddelbar åben ledelse med synlighed og respekt for individet samt dennes synspunkter.</i>	Kritisk
8	<i>Jeg kunne godt tænke mig en mere sprogligt forståelig strategi, så den kan formidles og forstås af alle medarbejderniveauer. Hver leder skal have en klar strategi der passer i niveau og passer til afdelingens formål.</i>	Positiv
11	<i>Giv mellem leder gruppen mere albue plads og lad mellemlider gruppen tage flere beslutninger. Ofte er også små beslutninger taget i topleder gruppen, de skal bruge mellem lederne noget mere, så vi ikke bare bliver</i>	Positiv

	<i>nogen der skal "piske" medarbejderne, men også har større indflydelse på beslutninger. NB....det skal ikke forstås negativt, topledelsen gør det rigtig godt.....og også langt bedre end de sidste mange år</i>	
14	<i>Selvom det går op ad bakke, så forsæt - jeg er overbevist om at vi bevæger os i den rigtige retning</i>	Positiv
15	<i>Få men tydelige budskaber. Pas på med at stilen ikke bliver for "instrueret" som sidste info.møde med Site Management ledelsen.</i>	Positiv
17	<i>Endnu mere synlighed. Ikke kun til stormøder. Jeg tror ikke ret tit vi føler at site management gruppen taler med en stemme. Lige på stående fod kan jeg ikke nævne en beslutning som jeg ved Site Management gruppen har taget. (Jo, lige den med parkeringspladserne :-)</i>	Neutral
18	<i>Hele gruppen skal i 2014 lære og prioriter vores arbejde højere, inkl mig selv - det er jeg på vej til mig grundet pres intern i min "silo" er jeg ikke i mål endnu.</i>	Positiv
19	<i>Sørg for at der er en tydelig retning for hvor vi skal hen og hvordan dette skal ske</i>	Neutral
20	Fortsæt linjen	Positiv
21	<i>Fokuser mere på siten og arbejd på strategi og skær ned på Mirco management</i>	Kritisk
22	<i>At der arbejdes mere med holdninger til kunder og medarbejdere. Herudover kunne fokus på nogle værdier være en overvejelse værd.</i>	Neutral
24	<i>Mener der skal lidt mere info til. vi har "den gode historie", måske et månedligt indslag på Atlas om hvad der foregår lige nu.</i>	Positiv
25	<i>Det man siger skal også være det man gør. Så siger man at man vil være Nordjyllands bedste arbejdsplads i 2020 harmonerer det ikke med at ledelsen ændrer på personalegoder som fx barselsorlov, som kan være afgørende for, hvor attraktiv en virksomhed vi i virkeligheden er.</i>	Kritisk
26	<i>Jeg synes den nye topledelse gør et rigtig godt stykke arbejde. Jeg oplever den nye topledelse som er frisk pust i dagligdagen</i>	Positiv
27	<i>Kommunikation, synlighed og information er vigtigt - Kommunikation og synlighed fungerer godt - men informationen skal komme retteligt det rette sted fra - og her er der plads til forbedringer hvis vi skal spejle os i værdi ordene (troværdig og åben).</i>	Positiv
29	<i>Komme en uformel tur rundt i organisationen en gang imellem (høre hvad der foregår)</i>	Positiv
30	<i>Være mere konkret omkring hvad de mener med den bedste arbejdsplads i Nordjylland i 2020 - og hvordan de vil måle det! Ellers tror jeg det nemt bliver en tom kliche :-)</i>	Positiv
31	<i>Arbejder de foruden firmaets 4 værdiord (troværdighed, åbenhed, dynamisk og innovativ) med deres egne værdiord?</i>	Positiv
32	<i>Mere synlighed.</i>	Kritisk

Det er spændende at læse mellemlidernes gode råd og anbefalinger. Ikke overraskende er et budskab mere information, men der er også flere henvisninger til nogle af de konkrete tiltag. Den nye vision, om at være én af Nordjyllands bedste arbejdsplads, er blevet en almindelig del af sprogbruget. (25) Og at parkeringspladserne til de mest privilegerede ledere italesættes også...(17)



Department of Business and Management
Aalborg University

03-01-2015

Mogens Spærre, 2015
Forskergruppen ORCA

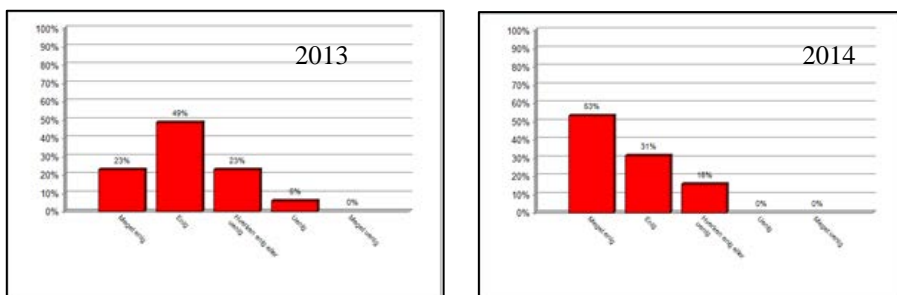
Hvis man kan tale om, at der er en ledelseskultur i Frederikshavn, hvordan vil du så beskrive den?

3	<i>Her forsøger man at inddrage medarbejderne når der skal laves noget nyt (forandringsledelse) så man får en god motivation og bruger deres ideer hvor de er specialister og gør alt for et godt samarbejde</i>	Positiv
4	<i>Engageret</i>	Positiv
5	<i>Diffus/individuel</i>	Kritisk
6	<i>Hård</i>	Kritisk
7	<i>Gående fra Autoritær ledelse til Åben og involverende ledelse</i>	Positiv
11	<i>De seneste år er den blevet mere åben og ikke længere dikterende. Mange nye unge ledere har gjort en stor og positiv forskel.</i>	Positiv
12	<i>Divergeret</i>	Neutral
13	<i>Jeg føler at der er en gensidig respekt mellem alle medarbejdere og deres</i>	Positiv

	<i>ledere. Der er efter min mening grundlæggende for at have en dialog og meningsudveksling.</i>	
14	<i>Som sagt tidligere synes jeg vi bevæger os i den rigtig retning. Ledelsen er ved at udvikler sig og går i retningen af en åben og troværdig lederstil.</i>	Positiv
17	<i>Lidt ubestemmelig. Men SLET ikke i overensstemmelse med det vi lærer på Management kurser</i>	Kritisk
18	<i>Den er meget forskellige i de forskellige områder. På sigt skal det drives gennem den værdsættende tilgang hvilket også sker i flere områder i dag.</i>	Kritisk
21	<i>Er på vej til at blive mere dialogbaseret</i>	Positiv
22	<i>Ledelseskulturen er stadig meget forskellig.</i>	Neutral
24	<i>I min egen afdeling er den bygget på åbenhed og anerkendelse</i>	Positiv
25	<i>Det synes jeg ikke man kan. Der er forskelle de enkelte afdelinger imellem.</i>	Neutral
26	<i>Måske lidt Silo orienteret - Vi bruger hinanden for lidt på kryds og tværs. Jeg kunne godt tænke mig at når der blev udnævnt en ny leder at der var en fra en anden afdeling som skulle agere som Mentor således man kom hinanden mere ved på tværs</i>	Positiv
27	<i>Det er svært at beskrive en generel ledelseskultur - i bund og grund tror jeg vi signalerer at vi vil det samme.</i>	Positiv
32	<i>Management, forretningsorienteret.</i>	Kritisk

Ledelsesgruppen på MAN er forsat meget opdelt og der er store variationer i den udøvede ledelseskultur. Men i "Kulturbestyrelsen" og "De Unge Vilde" er man meget sikre på, at der er mærkbare ændringer, og som det fremgår af ovennævnte udtalelser, kan denne forskel også udlæses af teksten. Alligevel er der forsat spor af management og hård detailstyring også.

Jeg vil gerne anbefale vores organisation, som en spændende arbejdsplads.



Figur 33. Jeg vil gerne anbefale vores organisation som en spændende arbejdsplads.

29 % er ikke enig i dette udsagn i 2013 og det er reduceret til 16 % i 2014. Meget enig er gået fra 23 % til 53 %, hvilket er ret markant.

Har du nogle bekymringer du gerne vil dele?

1	Den seneste tids uro og folk der har forladt virksomheden. Man siger at folk altid kommer og går, det er også helt rigtigt men den seneste tids opsigelser kan ikke forklares med dette. Der har været konstant uro de sidste 5 år cirka. Mange inklusiv mig selv føler sig ikke trygge. Ledelsesbeslutninger der må gøres om fordi de var forkerte da man ikke har lyttet ordentligt første gang.	Kritisk og utryg
3	Håber vi får gang i noget produktion igen	Utryg
4	Smalt produkt program gør os sårbare på markedet.	Utryg
5	Nej, det tør jeg nok ikke.	Frygt
8	Jeg ville gerne at visse områder som arbejdstøj blev styret centralt på sitet og IT-feltet blev justeret til at være mere dynamisk i forhold til behov	Operationel
10	Hmm - vi trænger til en rigtig succesoplevelse! Salgs-, produkt- og markeds-mæssigt har vi (for) længe været i dødvande. Håber D7-anstrengelserne bærer frugt så Site Frederikshavn igen bliver en del af motor-forretningen	Håbefuld
13	Jeg er meget tilfreds med min ansættelse i Frederikshavn. Ingen bekymringer.	Positiv
14	Vi har en udfordring i min organisation, som jeg har snakket med Siteledelsen om. Jeg er af den overbevisning at de aktivt vil gøre noget ved vores problemer. Jeg har store forventninger og samtidig stor tiltro til den nye Siteledelse.	Positiv
15	Hvad skal vi leve af på den lange bane når vi ikke producerer motorer længere?	Utryg
22	Jeg synes vi er meget uambitiøse i vores ansættelser. Vi burde ansætte folk med flere kompetencer, for at udvikle virksomhedens konkurrenceevne.	Kritisk
25	Ja, det bekymrer mig, hvis jeg ikke kan være åben og ærlig. Hvis jeg skal være nervøs for om det jeg skriver her kan blive brugt imod mig, Hvis medarbejdere ikke kan gå udenom deres leder og til næste led, hvis de synes noget er godt eller noget ikke fungerer. Hvis det ledelsen siger ikke er det ledelsen gør.	Frygt
26	Min bekymring er den usikkerhed der stadig spøger på gangene. Er MDT stadig her om 5 år og hvad er der tilbage om 5 år ?	Utryg
27	Der kommer flere og flere administrative opgaver (MAN2B, workflow, four eyes princip, afrapporteringer med meget mere), dette er meget ressourcekrævende og hvis dette fortsætter med at være stigende, er jeg bange for at det kan gå ud over den synlige ledelse på alle niveauer (jeg kan selvfølgelig kun snakke for mig selv)	Utryg

32	<i>Ikke en bekymring, men mere et godt råd om, at vi skal turde dreje fokus endnu mere over på personaleledelsen, da jeg oplever at driften/forretningen uanset de trange tider er fuldt prioriteret. Derfor er det yderst vigtigt, at den nuværende mulighed for styrkelsen af personaleledelses delen i bl.a. CKO for fuld skrue det er en oplagt mulighed for at optimere hele Siten som en samlet enhed.</i>	<i>Positiv</i>

Der er sket mærkbare ændringer i såvel sprog som ændrede symboler, men af ovennævnte bekymringer kan man stadig spore en portion frygt blandt organisationens ledere. Alligevel var medforskerne alle enige om, at der i enkelte afdelinger stadig er frygt, men det overordnede billede er markante forbedringer i MAN ledergruppen. Mange har påtalt den nye synlighed på intranettet og den nye og mere synlige Site Ledelse. Hele analysen er tilgængelig i bilag.

11.3. DEN TREDJE KULTURANALYSE.

Den sidste kulturanalyse blev gennemført i februar 2015, og blev behandlet af ”Kulturbestyrelsen” og ”De Unge vilde” i februar/marts måned. Analysen blev offentliggjort i organisationen i marts 2015. Der er modtaget 31 besvarelser ud af 36 mulige. (86 %)

Forordet i den 3. kulturanalyse:

I denne analyse fremstilles og sammenlignes besvarelserne fra 2013, 2014 og 2015. Væsentlige elementer af analyserne er fremlagt og diskuteret med de to grupper ”De unge vilde” og ”kulturbestyrelsen”

Den mest markante ændring gennem de tre analyser er den fremgang, der er noteret på ledelsens synlighed og troværdighed. Den i 2013 noterede frygt er så godt som helt anonym i 2015 analysen. Site strategien og undervisningen i strategi har gjort en målbar forskel. Ord som mission og vision er begyndt at dukke op, og der stilles krav om sådanne. Flere og flere nævner visionen om, vi skal være Nordjyllands bedste arbejdsplads i 2020.

Lederne har, godt støttet af en HR funktion, bragt kultur ind i den daglige tale, og vigtigheden af en god sund kultur med trivsel og udvikling er blevet fremført. Kun meget sjældent tales der om ”gamle dage” kultur. Alpha kulturen fremføres et par steder, men er slet ikke toneangivende mere.

100 % af de adspurgte er enten enige eller meget enige i, at de har reel indflydelse på eget arbejde. På side 17 i analysen kan man se, at der i 2013 var 40 %, der mente, at de var

velinformeret om, hvad der sker i FRH, og i 2015 er det samme tal steget til 83 %. Tallene 48 % 60 % 68 % - en markant forbedring af site managergruppens evner til at informere om fremtiden (Side 20)

I 2013 mente 35 % at nærmeste leder bidrog positivt til samarbejdet og i 2015 er det tal steget til 67 %. 94 % er enten enig eller meget enig i, at lederen bidrager positivt. God ledelse er virkelig kommet på dagsordenen og i den daglige væren i organisationen. (Side 22)

I 2013 kendte 46 % strategien og i 2015 er det tal 70 %, men endnu bedre arbejder mange flere ledere i dag med at tale om strategi. (Side 28) 23 % i 2013, 53 % i 2014 og 61 % vil anbefale MAN som en god arbejdsplads (Side 67)

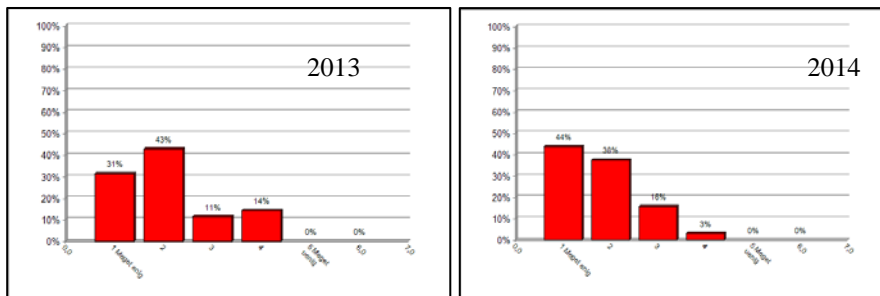
Kulturarbejdet har sat ringe i vandet i Frederikshavn.

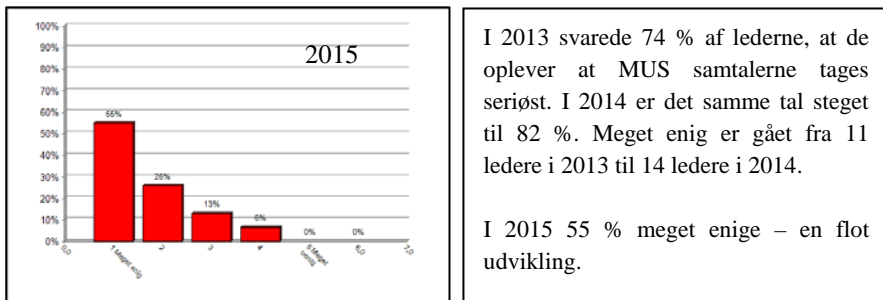
På "Kulturbestyrelsens og De unge Vildes" vegne.

Ovennævnte afsnit er sammendraget af analysen, som den er beskrevet i den publicerede analyse. Det var meget svært at få gruppen til at arbejde kritisk med analysens resultat og senest ved en præsentation for Site Managergruppen.

Jeg har naturligvis ikke en agenda om at tale analysens resultater ned, men som jeg senere skal redegøre for, så er det jo svært at fæste en masse lid til en analyse, hvor 60 % af respondenterne fra den første analyse, er blevet udskiftet siden 2013. Men tilkommer det egentlig mig at så tvivl om analysens udsagn, når de, der er målt på, finder resultatet valid og i overensstemmelse med hver enkeltes egen opfattelse? Naturligvis skal jeg være forskningsmæssig kritisk, men når alt kommer til alt, er resultatets validitet slet ikke et vigtigt punkt. Processen og de dialoger de tre analyser har skabt, er reelt meget mere værd end analyserne. De involverede parter, medforskere og ledere kan i dag i 2015 bare konstatere en markant ændring i kulturen på MDT. Men tilbage til analysens udsagn.

Jeg føler at min MUS samtale bliver taget seriøst.

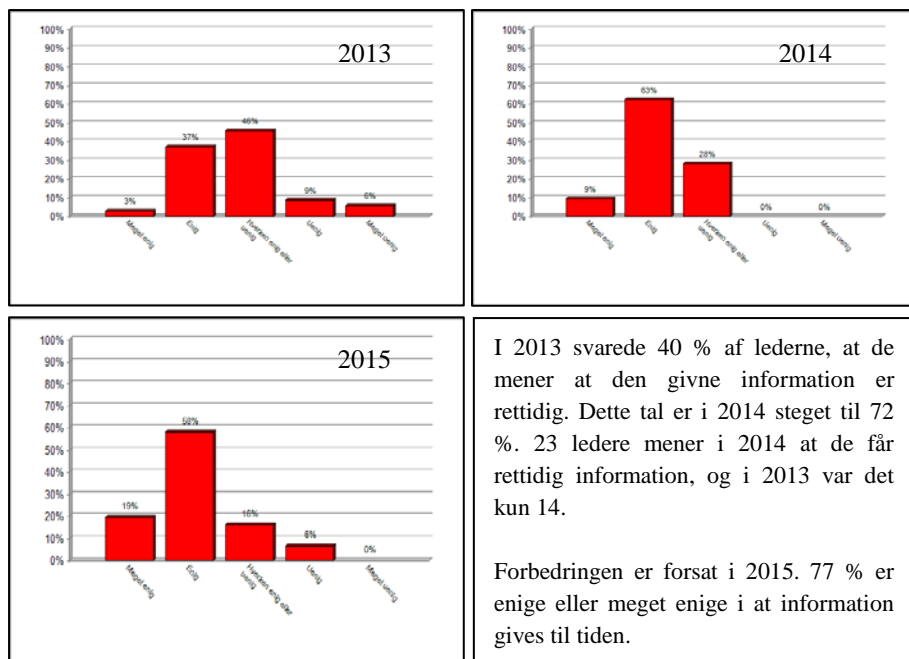




Figur 34. Udviklingen af MUS samtalerne

Den ændrede fokus på kultur og ledelse har givet en afsmittende effekt på et område som MUS samtalerne. Der er tale om en markant ændring, som måske er det, der sker når dialogen omkring kultur og ledelse bliver italesat. Er den så holdbar?

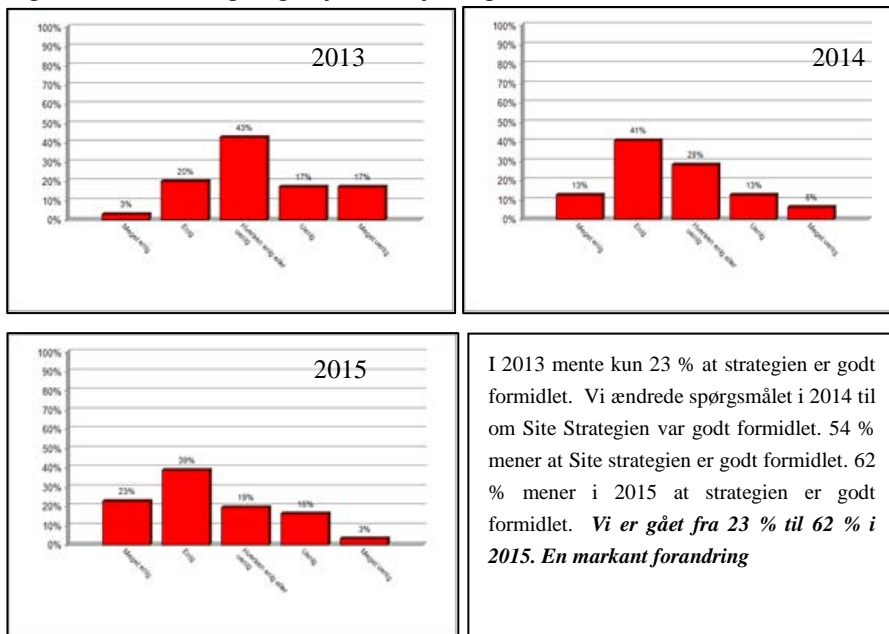
Jeg modtager information til tiden.



Figur 35. Udviklingen i informationen på MDT

Lederne oplever i stigende grad at blive informeret retsmæssigt og i rette tid. Denne forbedring må være en direkte følge af den nye Site Manger Gruppens arbejde.

Organisationens strategi er godt formidlet for mig.



Figur 36, Organisationens strategi er godt formidlet for mig.

Ledernes kendskab til strategien er markant ændret, og denne kvantitative måling bekræftes af de mange optagede dialoger og de mere kvalitative udtalelser i analysen.

Prøv at beskrive ledelseskulturen i Frederikshavn.

1	Jeg synes ikke helt, vi har opnået en fælles ledelseskultur endnu. Generelt er der en værdsættende/anerkendende tilgang til ledelse, men med mange forskellige tolkninger heraf.	Kritisk
2	Meget dynamisk (ikke at forveksle med hektisk :-))	Positiv
3	Jeg oplever ofte at man i en afdeling finder den dygtigste specialist og gør denne til leder. Dette gør man sikkert i god mening, men hvis man har en	Kritisk

	dygtig specialist, hvorfor så ikke beholde denne vigtige kompetence, og i stedet finde en leder som kan vise vejen for specialisterne. Derudover vælger man ofte ledere som er opfostret indefra, frem for nogle gange at kigge udadtil, så der kan komme nye inspirationskilder inden for døren. I min optik er en god leder en der kan motivere, anerkende og give feedback samt formidle strategien videre til sine medarbejdere og gøre sit til, at afdelingen bidrager til denne. Det er ikke ham/hende der er dygtigst i SAP o.lign..	
4	Min leder sidder i Augsburg, de 3 dage om ugen arbejder jeg i København og har ingen direkte ledere i Frederikshavn - "kun" kolleger. Derfor er det svært at udtage sig om dette	Neutral
5	Den er blevet mere åben og lidt mere flad	Positiv Italesætter fremgangen konkret
6	I nogle områder gammeldags	Kritisk
7	Godt forhold til nærmeste leder. Vi har for lidt fokus på at aftalte terminer overholdes.	Kritisk
8	Åben Dynamisk Involverende	Positiv
9	Generelt positiv og imødekommende	Positiv
10	Personlig syntes jeg den er rigtig god, der er meget sjældent negativ oplevelser ifbm med ledelse / møder . og jeg syntes at ledelses kulturen er forbedret enormt over de sidste 10 år. Den værdsættende tanke har været et effektivt "værktøj"	Positiv Italesætter fremgangen konkret
11	Min leder sidder i Tyskland.... Både åben og konstruktiv dialog i vores ledelsesgruppe hvor der regelmæssigt refereres fra dialog på PrimeServ ledelsesmøder. Er der specielle sager der kræver eskalering foregår også denne dialog konstruktivt. <i>Fornemmer at "revolver" politik ikke er lige så ofte forekommende som for et og 2 år siden.....</i> Den har meget positivt bevæget sig i retning af konstruktiv feed back Ros-Ris-Ros.	Positiv Italesætter fremgangen konkret
12	I min afdeling forsøger vi at involvere medarbejderen og dette har langt hen ad vejen givet et godt resultat - Man bliver bare mere motiveret, hvis man selv har indflydelse på sin hverdag Usynlig	Positiv
13	Åben dialog efter THOL har afløst TOJO - nu er der en helt anderledes positiv tone. Fokus på løsninger og ikke synderbukke :-)	Positiv Italesætter fremgangen konkret

14	Ledelseskulturen er baseret på vores fire værdior (innovativ, dynamisk, åben og troværdig). I Spare Parts Propulsion er den meget god. Frihed under ansvar – viser man initiativ og vilje, får man som regel lov til at prøve kræfter med nye og spændende opgaver, hvilket jeg synes er meget motiverende. Og helt ukendt for mange af min venner, som er ansat i lignende brancher. Så den del af vores ledelseskultur er det vigtigt vi ikke ændre alt for meget på!	Positiv
15	Retningslinierne er klare og veldefinerede.	Positiv
16	Den er desværre alt for driftorienteret og jeg mener det primært er pga arbejdspress.	Kritisk
17	Ledelseskulturen i Frederikshavn er uformel og dette gør sig gældende på alle niveauer i organisationen. Mellemliderne mangler en strategi at forholde sig til for at kunne udøve målrettet ledelse og holde medarbejderne motiveret.	Positiv
18	Grundet den fornyligt overståede omstrukturering (i min del af organisationen) er ledelsesgruppen stadig i en forming phase. Der føles lidt forsigtigt an på tænderne. Potentialet til en stærk og homogen ledelsesgruppe er der. Ellers er ledelseskulturen præget af en høj grad af uformel omgangstone og det at kalde en skovl for en skovl.	Positiv Italesætter fremgangen konkret
19	Det tager alt for lang tid at få rettet op på uhensigtsmæssigheder. Systemapparatet er alt for tungt.	kritisk
20	For diffust et spørgsmål	neutral
21	Der er sket en væsentlig forbedring med den nye ledelse	Positiv Italesætter fremgangen konkret
22	Anerkendende	Positiv
23	Jeg har et fint samarbejde med min nærmeste leder og også med næste led op, syntes også der er god kommunikation mellem ledere på tværs af afdelinger. vi har også oprette et forum hvor vi mødes på tværs af sitene	Positiv
24	Ledergruppen er rykket tættere sammen efter der er blevet lavet et ledelsesforum. Her mødes vi et par gange om året væk fra "Fabrikken" på tværs af site (Holeby, Frederikshavn) og her vendes vigtige emner som strategier og lign.	Positiv Italesætter fremgangen konkret

Med ord som drift orienteret, dynamisk, specialist, tung, anerkendende, ledelsesforum kan man forsat udlede, at ledelsen i MDT stadig er kulturelt fragmenteret, hvilket kan ses af de ret markante differentierede oplevelse af den

udøvede ledelse. Dette dækker naturligvis over, at de enkelte ledere har forskellige tilgange til ledelse og at Site Manager Gruppens ønsker om en foretrukken ledelsesstil, ikke er initieret hos alle lederne endnu. Den manglende synlighed uden for Site managergruppen kan af nogle opleves, som om der ikke er en vision for hvordan god ledelse skal udøves.

11.4. KULTURANALYSERNES EFFEKT PÅ KULTURPROJEKTET

Da de tre kulturanalyser er gennemført i en dynamisk ledergruppe over en periode på 2 år er det værd at se lidt nærmere på respondenterne i analyserne.

I fig. 37, s241, kan man se udviklingen i respondenternes deltagelse. De grønne respondenter har deltaget i alle tre analyser. De gule har besvaret to analyser. De røde har kun besvaret én analyse. 25 personer har således kun stemt en gang, 19 personer har stemt to gange og endelig har kun 10 personer har stemt alle tre gange.

Dette illustrerer, at respondenterne i perioden ikke er de samme. 10 % af dem, der svarede i 2013, er udskiftet i forhold til besvarelserne i 2014. 25 af deltagerne har kun svaret en gang. På den baggrund er det svært at sige, at respondenterne har ændret standpunkt fra analyse til analyse. Det man kan sige er, at de der svarede i det enkelte år, mente det, de svarede, men analysen siger reelt set ikke noget om forandringen. De der svarede i 2015, mener naturligvis det, de har svaret, men man kan jo ikke afvise, at de ville have svaret det samme i 2013.

De der svarede i 2013, mente det, de svarede og de der svarede i 2014 mente det, de svarede og endelig, de, der svarede i 2015 mente det, de svarede. De ledere, der svarede i 2013 var ikke så tilfredse, som de ledere der svarede i 2015. Det kan man også godt stå inde for.

Analysernes validitet er måske slet ikke vigtig for denne Ph.d. afhandling, som den symbolik disse analyser har været genstand for. De processer disse analyser og de dialoger analyserne har frembragt blandt alle involverede ledere på MDT, er derimod meget mere vigtige. Ville ændringen af ledergruppen være blevet gennemført hvis resultaterne af denne havde været meget positive?

Efter offentliggørelsen af hver analyse blev de drøftet rigtig grundigt i såvel ”kulturbestyrelse”, ”de unge vilde” og i site manager gruppen. Alle grupper handlede og iværksatte forskellige aktiviteter på baggrund af analyserne. Alligevel var den vigtigste påvirkning måske de nye erkendelser og refleksioner som

dialogerne omkring de resultater, analyserne frembragte. Kultur og trivsel kom på den verbale dagsorden og overalt samtalede man om kultur og ledelse. Hvert enkelt individ kunne på denne måde arbejde med at udvide egen forståelseshorisont omkring det svære intersubjektive begreb kaldet kultur.

På baggrund af de tre analyser har projektet generet en dagsorden for dialog og refleksion over emnerne magt, ledelse og kultur. Denne dialog har pågået uanset analysernes validitet eller ej. De mange indsatser og dialoger har lederne medbragt ind i alle mulige sammenhænge og dialoger i deres arbejde på MDT.

Hvad er effekten af disse dialoger? Det kan man ikke sige noget konkret om, men sikkert er det, at rigtig mange ledere i 2015 har en markant oplevelse af en forbedring og en mærkbar kulturændring.

Ved en præsentation af kulturanalyserne på en lederkonference i 2015, hvor der blev redegjort for den manglede validitet af analyserne, med baggrund i de regelmæssige udskiftninger af respondenter, blev det fra flere lederers synspunkt oplevet som om, at man forsøgte at tale resultatet af kulturarbejdet ned.

"Mogens, - nu skal du altså ikke tale det fantastiske resultat vi har opnået ned."
Citat: Leder fra Site manager gruppen.

Når de mange oplever, at der er sket markante forbedringer på kulturområdet, og analyserne også viser det, - samtidig med at de selv føler at de har gjort en stor indsats, og stolte af indsatsen, er det så ikke også et validt resultat? Måske, måske ikke. Hvad nu hvis oplevelsen af forbedringen rent faktisk stammer fra resultatet af analysen? Kan den oplevede fremgang være fremkaldt af en analyse, der påviser fremgangen?

Måske, men er det ikke naturligt at se det positive resultatet som et resultat af de store anstrengelser, der ligger til grund?

Respondentanalysen

01-01-2013	Person 1	Person 1	01-01-2014	Person 11	Person 1
02-01-2013	Person 1	Person 1	02-01-2014	Person 12	Person 2
03-01-2013	Person 1	Person 1	03-01-2014	Person 5	Person 18
04-01-2013	Person 2	Person 1	04-01-2014	Person 11	Person 19
05-01-2013	Person 3	Person 1	05-01-2014	Person 4	Person 20
06-01-2013	Person 2	Person 2	06-01-2014	Person 1	Person 2
07-01-2013	Person 4	Person 3	07-01-2014	Person 1	Person 4
08-01-2013	Person 3	Person 3	08-01-2014	Person 2	Person 11
09-01-2013	Person 5	Person 3	09-01-2014	Person 13	Person 3
10-01-2013	Person 5	Person 3	10-01-2014	Person 13	Person 5
11-01-2013	Person 5	Person 4	11-01-2014	Person 15	Person 12
12-01-2013	Person 4	Person 4	12-01-2014	Person 15	Person 4
13-01-2013	Person 5	Person 5	13-01-2014	Person 14	Person 21
14-01-2013	Person 5	Person 5	14-01-2014	Person 5	Person 13
15-01-2013	Person 5	Person 5	15-01-2014	Person 6	Person 15
16-01-2013	Person 6	Person 6	16-01-2014	Person 14	Person 22
17-01-2013	Person 7	Person 7	17-01-2014	Person 15	Person 23
18-01-2013	Person 6	Person 7	18-01-2014	Person 7	Person 24
19-01-2013	Person 8	Person 8	19-01-2014	Person 6	Person 14
20-01-2013	Person 7	Person 8	20-01-2014	Person 15	Person 6
21-01-2013	Person 8	Person 6	21-01-2014	Person 15	Person 16
22-01-2013	Person 6	Person 6	22-01-2014	Person 7	Person 7
23-01-2013	Person 9	Person 9	23-01-2014	Person 17	Person 17
24-01-2013	Person 7	Person 7	24-01-2014	Person 17	Person 8
25-01-2013	Person 8	Person 8	25-01-2014	Person 9	Person 18
26-01-2013	Person 10	Person 10	26-01-2014	Person 8	Person 25
27-01-2013	Person 9	Person 9	27-01-2014	Person 18	Person 19
28-01-2013	Person 10	Person 10	28-01-2014	Person 10	Person 19
29-01-2013	Person 9	Person 10	29-01-2014	Person 3	Person 10
30-01-2013	Person 10	Person 10	30-01-2014	Person 19	Person 8
			31-01-2014	Person 9	Person 3
			31-01-2014	Person 10	

Hvor mange gengangere er mellem 13 og 14 = 15 = 50 %
Hvor mange deltager 13 - 14 – 15 = 10 = 30 %
Hvor mange deltager i 14-15 = 19 = 61 %

25 personer har kun stemt en gang.
19 personer har stemt to gange.
10 personer har stemt alle tre gange.

Figur 37. Respondentanalysen

KAPITEL 12. DE SPECIFIKKE KONTEKSTER.

Hvad er viden i et aktionsforskningsprojekt i et fænomenologisk perspektiv? Den fænomenologiske tilgang er at gå "Til selve sagen!", fordi man forsøger at forstå sagen og dens betydningen for meningsdannelsen. Vi må respektere 'selv sagen', altså forsøge at forstå subjekterne som vi i forstå hinanden i dagligdagen. Overordnet er ideen med den fænomenologiske tilgang "at afdække nye kvaliteter" i betydningen egenskaber, at finde betydningsfulde distinktioner, aspekter og begreber, som gør os klogere på et aktuelt fænomen. Den kvalitative tilgang kan beskrives som en måde at undersøge et fænomen eller en sag på, hvor man insisterer på at fastholde fænomenets eller sagens kompleksitet og flersidighed. Når vi hævder at besidde en viden om noget, bør man huske på, at denne viden kun er et muligt billede i et bestemt perspektiv, på at forstå netop denne viden, og at andre perspektiver kunne være valgt. I dette kapitel vil jeg vise eller beskrive nogle af de specifikke kontekster jeg har kunnet iagttage, som har været bragt i spil, og prøve at beskrive i hvilken kontekst de er gennemført.

I MDT casen har de mange indspillede dialoger og workshops skabt et enormt empirisk materiale, som kan isoleres fra den kontekst de er optaget i. Disse kunne man så efterfølgende analysere og sammensætte i analytiske rammer og fortolkningsscenarier, og på den måde fremstille teoretiske hypoteser. Marianne W. Jørgensen skiver i 2002;

"Diskursteorien sigter mod en forståelse af det sociale som en diskursiv konstruktion, hvor alle sociale, fænomener i princippet kan analyseres med diskursanalytiske redskaber." (Jørgensen, 2002, s73).

En tekstnær diskursanalyse tror jeg reelt set ikke vil bidrage til denne afhandlings værdi, og den overordnede tilgang til diskursanalysen er i min optik, er at sociale fænomener aldrig er færdige eller forstået fuldt ud. Vi kan arbejde med at skabe provisoriske forståelse, som vi så kan diskutere rigtigheden af i vores gruppe af deltagende medforskere. En betydning kan således aldrig endeligt fastlåses, og det giver plads til konstante sociale variationer over fænomenerne (Jørgensen, 2002, s73). Det faktum, at vi i dette projekt efterfølgende drøftede arbejdet og de udsagn og hypoteser der blev fremstillet, betyder ikke at vi kommer frem til endelige fastlåste forståelser, men at de forståelser vi kommer frem til deles af flere.

Gennem en diskussion om en hypotese eller teoridel, nærmer vi os en slags entydighed, som skal forstås som at vi tyder meningen af et bestemt fænomen i en bestemt social kontekst ens.

Begrebet ”en diskurs” kan forstås som en fastlæggelse af betydningen inden for et bestemt domæne. Alle tegnene i en diskurs er momenter, de er som knuder på et fiskenet, og deres betydning er holdt fast ved, at de er forskellige fra hinanden, i forskellige positioner på nettet (Jørgensen, 2002, s76). Det er ikke nok at forstå et fænomen, man skal også forstå fænomenets placering i forhold til konteksten. En diskursanalyse af en dialog skal således forstås ud fra den position, den er skabt. I vores MDT case er dialogerne afhængige af hvor i organisationen de er genereret og hvem der har sagt det. En sætning kan næsten altid indeholde et magtelement, som f.eks. en positionsmagt, som sætter den persons magt i spil, og giver den fremførte sætning et magtelement, og som fortæller om hvor i organisationen dialogen har fundet sted. Hvis en dialog fremføres i en workshop af medforskere har den ikke samme betydning, som hvis den selv samme dialog har fundet sted på et Site managermøde.

Når vi arbejder med diskurser etablerer vi en slags totalitet som omfavner et sæt af intersubjektive forståelser af et bestemt domæne, og som udelukker alle andre mulige tolkninger eller input. Vi skaber et fælles forståelsesrum for en beskrivelse af et bestemt fænomen.

I denne afhandling har jeg kunnet få øje på nogle forskellige kontekster, som mange medforskerne godt kan identificere. Eksempler på kontekster som i dette projekt kan skabe mulighed for fælles indikation af meningsdannelsesuniverser kan være:

Tillidsmandskonteksten; dialoger hvor fællestillidsmanden er en væsentlig bidragsyder. Denne kontekst henfører til, at tillidsmandens repræsentation ikke udelukkende kan betragtes som et individ, men som en person som repræsenterer et kompliceret felt af interesser og særinteresser.

Site Manager møde konteksten; dialogerne på disse møder er ofte fortrolige og ligefremme diskussioner mellem lederkollegaer. Der kan være ting som ikke kan/må videre gives, og der kan forekomme politiske og strategiske hensyn omkring udtalelser.

Konteksten i mødet mellem lederen og forskeren; i den fortrolige dialog mellem forskeren og den aktuelle leder kan der fremkomme eksempler på meget personlige frustrationer og problemstillinger, som ikke kan bringes frem. I disse dialoger fremkommer der ofte udtalelser og meningsdannelser, som ikke altid er lige velreflekterede. Der er også eksempler på at lederen direkte har anført at netop dette er fortroligt, og ikke må fremføres.

Konteksten i det tilfældige møde; når man som forsker er i en organisation i en lang periode, opstår der en række uformelle sammenkomster, hvor der udveksles spontane ordvekslinger. I det tilfældige møde arbejder vi ofte med ureflekterede fraser eller udsagn.

Medforskerkonteksten; i denne kontekst arbejder vi i en workshop kontekst, og der afprøves forskellige variationer af meningsdannelse, og der arbejdes med at reflektere mere bevidst om de aktiviteter og resultater vi opnår.

Hver af disse kontekster kan opfattes som et reservoir af meningstilskrivninger, som deles intersubjektivt af de involverede subjekter. En diskurs konstituerer sig altid i forhold til det, den udelukker, altså i forhold til feltet (Jørgensen, 2002, s77). Et medlemskab af en klub forudsætter, at der er nogen der ikke er medlemmer. Hvis alle var medlem var der jo ikke en afgrænsning. Man kan ikke være inde hvis der ikke er nogle der er udenfor. Altså er en diskurs noget der har nogle grænser som inkluderer og ekskluderer på samme tid. Lederdiskursen har lederne indenfor og alle dem der ikke er ledere uden for. I MDT casen har vi således en medforskerdiskurs med alle medforskerne indenfor, og alle de andre medarbejdere udenfor.

I et mere eksistentielt fænomenologisk perspektiv kan man måske have svært med at tillægge sådanne diskurser mere bestemte meningsdannelser. Meningsdannelsen sker inde i de deltagende subjekters bevidsthed, og gennem de mere common sense hverdagsbetydende meningsskabelser er der mange kulturelle aflejringer, der skaber et indtryk af en intersubjektiv fællesmængde af mulige udfaldsrum af betydninger.

En diskurs, er altså altid konstitueret i forhold til et ydre, og er altid i fare for at dette ydre kan underminere diskursens entydighed (Jørgensen, 2002, s78).

De medarbejdere der er uden for ”medforskerdiskursen” kan nedgøre eller tilintetgøre diskursen, hvis gruppen f.eks. mister sin legitimitet ved beslutningshaverne. I et aktionsforskningsprojekt med et eksistentiel fænomenologisk perspektiv arbejder vi ret bevidst netop med at udfordre disse forforståelser af de kontekster vi indgår i. Hvem kan ændre vores kontekst? Hvem kan true diskursen?

Selv om netop beskrivelsen af disse kontekster stræber mod at vi fjerne nogle flertydigheder ved at lukke elementerne i en konkret og bestemt kontekst, arbejder vi altså også med at bestræbe os på destabilisere disse intersubjektive meningselementer. Ved at udfordre disse ”taget for givet” opfattelser løber vi altid en risiko for at komme til at fornærme eller genere nogle vigtige magtpersoner.

Konkrete artikulationer reproducerer eller udfordre således de glædende diskurser og kontekster ved at fikse betydningen på en bestemt måde. På grund af den altid potentielle flertydighed er ethvert mundtligt eller skriftligt udtryk en nydannelse, for selv om udtrykket trækker på samme diskurs, er det aldrig bare en gengivelse, men noget nyt (Jørgensen, 2002, s80).

Når vi fremhæver en bestemt artikulation eller dialog, er en afskrift heraf kun en afskrift, og ikke virkeligheden. Ikke så sjældent har en medforsker i dette projekt henvendt sig omkring en udtalelse eller et andet element, og anmodet om at få det ændret, da det på skrift ikke fremstod som hensigten. Det er en hændelse som man ofte ser når en interviewperson læser en afskrift af et interview.

Når vi arbejder med at identificere disse konkrete kontekster i denne afhandling må vi være opmærksom på at vi lever i en social orden, som er konstitueret i et magt perspektiv. Det er gennem vores erkendelse, at vi skaber viden, og viden er magt (Foucault, 1978). Viden og magt er medskabere af vores identiteter. Magt er ikke noget, der kan tænkes væk, vi er afhængige af at leve i en social orden, og den er altid konstitueret i magt (Jørgensen, 2002, s92).

Alle relationer indeholder et magtperspektiv, og man kan f.eks. godt opleve at vi skaber nye erkendelser som f.eks. går imod de herskende magtstrukturer, eller direkte truer magten. Det vi har skabt af viden må således også være gennem vores bevidsthed – så magt spiller sammen med det sociale og interaktionen, samt tænkningen på noget.

En kontekst eller diskurs findes ikke reelt, men må være koblet op på vores meningsdannelser og det sociale, som er noget vi sammen og hver især prøver at konstruere, eller taget for givet som hverdagsviden, og for at kunne reducere en kompleksitet, som vil forstyrre vores meningsdannelse. Om vi taler om en struktur, en organisation eller en diskurs, så er det alt sammen noget socialkonstruktivistisk som reelt set ikke kan ses eller betragtes som et objekt, uden at det eksistere i sig selv.

Antagonisme er et begreb for en diskurs konflikt. Antagonisme er når forskellige meningsprovinser kæmper mod hinanden. I MDT casen kan man f.eks. godt være tillidsmand, medforsker og privatperson, uden at der er tale om en antagonisme, men opstår der en interessekonflikt mellem to meningsprovinser kan man tale om, at der er en antagonisme, når to diskurser ”støder sammen”. Når man oplever sådanne antagonismer kommer der et tydeligt magtelement i spil. Hvilke magt konsekvenser har de to meningsprovinser for det enkelte subjekt? Jørgensen (2002) taler om en hegemonisk intervention. En hegemonisk intervention er en artikulation, som gennem en kraft genopretter entydigheden (Jørgensen, 2002, s105).

I MDT casen kan et eksempel på en hegemonisk intervention, være når den øverste leder udtaler følgende;

” *Mogens*, du kan lige så godt acceptere at vores organisatoriske siloer ikke er til diskussion, og hvis du ikke kan acceptere dette, kan du lige så godt stoppe dit projekt lige med det samme.” (PK november 2012)

Lederen vil med dette udsagn understrege at aktionsforskningsprojektet har nogle fastlåste rammer som vi SKAL acceptere. Denne hegemoniske intervention sætter ethvert optrin til en evt. antagonisme omkring forståelsen af meningen om organisationen ud af kraft.

Jørgensen (2002) har nogle konkrete redskaber og begreber som kan være behjælpelige i en konkret diskursanalyse. Hun har følgende begreber:

1. Nodalpunkter, mesterbetegnere og myter, som samlet kan kaldes for knudetegn i den diskursive organisering.
2. Begrebet for indholdsfyldning af knudetegn; ækvivalenskæder.
3. Begrebet vedrørende identitet, gruppedannelse, identitet og repræsentation.
4. Begreber for konfliktanalyse, flydende betegnere, antagonisme og hegemoni

Nodalpunkter er overskrifter for bestemte diskurser, som f.eks. en politisk kontekst eller en økonomisk kontekst. Mesterbetegnelsen organiserer en bestemt identitet, som funktionær eller timelønnet. Myter er med til at definere en social kontekst.

Disse begreber kan anvendes til at opdele elementerne i en diskurs, så vi kan skabe begreber om det sociale rum, og hvordan tingene er organiseret i diskursen. Knudetegn er en slags indholdsløse etiketter, som først bliver virksomme når de sættes i forbindelse med andre mere indholdsmæssige begreber, som f.eks. organisationskultur. Det er først når vi sætter nogle andre fortællinger på at begrebet kultur begynder at betyde noget.

Individuelle og kollektive identiteter og mentale landkort over det sociale rum kan på samme måde afdækkes ved, at man følger ækvivalenskedernes sammenkobling af betydning (Jørgensen, 2002, s109). Når man sammenkobler organisationskultur sammen med funktionær og timelønnede begynder man at sætte det sociale rum for meningerne sammen. Det er kun ved at være et specifikt empirisk væsen, der indgår i bestemte sproglige, kulturelle og økonomiske fællesskaber, at mennesket kan forholde sig til verden og skabe viden om den (Jørgensen, 2002, s155).

12.1. TILLIDSMANDS KONTEKSTEN 2013

I MDT projektet deltog der tre tillidsmænd, hvor den ene var tillidsmand for de timelønnede metalarbejdere og de to andre var tillidsmænd for funktionærerne. De to af tillidsmændene havde en lang anciennitet og talte meget om Alpha ånden, og den sidste var en kvinde med en kort anciennitet, og samtidig ikke så Alpha ånden som noget udpræget positivt. Netop to af de tre medforskere var eksponenter for at Alpha Kulturen på MDT var en positiv og stærk social diskurs på denne arbejdsplads.

”Vi har oplevet en stor turbulens de sidste 6-7 år. Et projekt om at producere en ny stor motor, som vi troede på, blev aflyst. En travl periode med mange ordre, og efterfølgende en periode med nedlæggelsen af produktionen..... Der har været gennemført forskellige outsourcingsprojekter med meget forskelligt outcome....på trods af dette er der et stort potentiale for vækst, og med de knap 500 motiverede medarbejderejeg vil rigtig gerne være med til at styrke vores organisation, og hvilke styrker og svagheder kan vi se....man taler igen og igen om den globale organisation, men jeg mener at vi også skal styrke den lokale organisation....det er en gylden mulighed vi får i dit projekt, og det at vi selv kan være med til at bestemme hvordan vores kultur skal være bliver spændende....min rolle som talsmand for lederne er blot endnu en årsag til at gå aktivt ind i det her projekt....når man ser på Alpha Ånden, så spørger mange af de nye om hvordan det var med den, og eksistere den stadig væk? Min version af Alpha Ånden er at alle altid er parate til at give en ekstra skalle når lokummet brænder...vi blev i en periode med travlhed rost for at være nogle rigtig gode brandmænd, for vi var eksperter i at slukke brænde. I sådanne tilfælde er det afgørende at medarbejderne er villige til at give en skalle, og det har vi altid været gode til. Når vi lover noget- så holder vi det. Det er nogle af de ord der kendetegner den gamle Alpha Ånd. Desværre har vi i denne tid de her siloer, og nogle afdelinger er i dag sig selv nærmest.De siloopdelte budgetter betyder

at man er sig selv nærmest. ...En anden væsentlig ting der er opstået de seneste år er de såkaldte mailkrige. Tonen i disse heftige mail korrespondancer har til tider været meget hård, - og man betegner dem som en mailkrig. En meget ubehagelig tone, en meget personlig tone og en nedladende tone har nogle uheldige konsekvenser. Det her arbejde med kulturprojektet kan forhåbentlig være med til at undgå at der kommer sådanne krige. Der er stadig meget fighter ånd tilbage...men fundamentet er på en eller anden måde blevet mere skrøbelig, fordi vi har oplevet at afdelinger er blevet "skåret til" om end helt fjernet ...de medarbejdere der sidder tilbage eller som kender nogle af dem der er blevet fjernet...ja ...de bliver bange...hvad er det næste skridt der skal tages...De sidste år eller to er det blevet efterspurgt en klar strategi ...der ER kommet en klar strategi på flere områder...men der er stadig flere områder der mangler. ...men der er stadig flere ting vi har indflydelse på, og det er det jeg gerne vil deltage i....jeg håber at det bliver en rigtig interessant gruppe der har meldt sig til dette." (Afskrift fra video fra den 21.05.2013 af tillidsmand)

I denne video fortæller en tillidsmand om hvordan kulturen i hans verden handler om at stå sammen og om troværdighed. Han tager alle sine kollegaer i ed, og fortæller at de alle er topmotiveret. I samme dialog fortæller han dog også om at der flere steder hersker en frygt og usikkerhed omkring fremtiden. Han fortæller også om en meget fjendtlig og egoistisk mailkorrespondance. Han er optimistisk og ser frem til arbejdet i dette kulturprojekt.

12.2. SITE MANAGER MØDE KONTEKSTEN 2013

Udpluk fra Site managemødet maj 2013.

Lederen(1) sidder for boren, og der er en del der ikke er dukket op til mødet. Der snakkes "Jeg tror bare vi fortsætter med diktatur, for det her det duer da ikke. Leder(2) ..kan vi ikke ringe efter TL ? Der snik snakkes og man kommer ind på at en underviser (Guldbrandsen er død). Lederen(1)..vi har ikke tid til at være forsinket..livet er for kort. Jeg tror sku vi går i gang...Leder (3) kommer ind og undskylder forsinkelsen. Lederen(1)..jamen der er jo et til eller et fravalg om man vil være med..så det. Jeg tror vi skal være enige om at hvis man vil være med i det her forum, og jeg skal kunne leve med det, så er man nød til enten at melde afbud eller komme til tiden, fordi jeg har ikke det ikke ret godt med folk der kommer for sent. Leder (3) Nej..det beklager jeg. Lederen(1) og ellers er det her sådan vi har kørt lidt ekstended site og vi har kørt mange forskellige ting, og så har Mogens lavet nogle kulturundersøgelser og vi har snakket om det, men det her er så det vi starter ud med..kan vi få et Site manager team ud af det, og få et team som kan hjælpe mig med at drive de her site manager opgaver og hvis man er villig til det, så tror jeg det bliver en succes, samt at man også forsøger at prioritere det her lidt, så det er ikke for meget fravær vi har i det, så tror jeg også på at det kan lykkes. Jeg har listet nogle emner som jeg forestiller mig vi kan snakke om i det her forum, og som kan give mening. Dels er det noget om strategi, jeg sætter det lidt i anførselstegn, fordi vi har jo vores strategier ude i

vores business units, men der er efterspurgt en strategi for siten, og det tænker jeg i høj grad et site manager team skal være med ind over. Jeg har bedt de to grupper som Mogens arbejder med komme med et par udkast, men det er os i den her gruppe der skal beslutte hvad det endelig skal være. Så er der nogen med site økonomien – hvad bruger vi vores penge til. Hvad sponsore vi o.s.v – det har jeg jo mere eller mindre enerådigt besluttet hidtil... jeg vil gerne have indput til dette arbejde.... *Der snakkes herefter videre om emnet og hvad den nye ledergruppe primært skal arbejde med.*

Dette uddrag er fra den første gang den nye Site managergruppe samles. Toplederen sidder ved boren og definere opgaven for den nye gruppe. Der tales lidt ned til gruppen, og der skældes ud for at komme for sent. Magten er tydeligt markeret, og der er endnu en klar positionering af de fem deltagende ledere.

12.3. Mødet mellem lederen og forskeren.

Dialog med funktionsleder i april 2013.

”Mine udfordringer som leder er ikke at gå død i det evindelige – evindelige system jeg slårsser med når jeg slås med de andre BU, for at få hjælp fra dem – silo tanken – jeg har jo en silo her, Prime Serv, jeg skal forsøge at få de bedst mulige vilkår for Prime Serv, - jeg er bare utrolig afhængig af rigtig mange andre parter og den er bare sej – fordi vi har hver sit mål i de forskellige units og hver sin chef. De fleste chefer er åbne for at komme i tale – det skal man sku ikke tage fejl af ...men kulturen de steder er bare sådan at man spørger ikke til dem, man kan komme til fornærme dem hvis man spørger chefen . Det er ikke helt forkert, men du vil bliver overrasket over at vi er kommet langt i forhold til tidligere, der har engang været åben krig mellem de forskellige BU. Det har noget med at gøre at man har hvert sit mål. Prøv nu f.eks. at tage én af mine leverandører det er SorcingXX de hører under works ...altså produktionen i Tyskland de planlægger meget langt frem – de skaffer mange dele – men der er ikke gode til at planlægge. Det har jeg jo selvfølgelig set, men deres hovedfokus nr 1 – for at være konkurrencedygtig er pris og pris. Så skide være med lead time og leveringskvalitet. Den eneste måde at imødegå det på er ved at have et stor lager – og det bliver jeg ,mål på ikke at have. Og samtidig skal jeg have en meget fleksibel ...og Prime Serv de kan jo ikke se hvad der sker rundt omkring - det kan de jo ikke, så de kan jo ikke planlægge to år frem ..det er jo ikke planøkonomi når du lever af kunder. Vi måler på alting, og jeg må erkende at 40 % af mine leverandører de levere ikke til tiden – det er et meget vildt tal – og den eneste måde jeg kan få det til at lykkes det er ...det glæder som i al produktion jo mere varians du har ind, jo sværere er det at styre dine processer og jo værre bliver dit output. Og når jeg skal have det til at gå op for Prime Serv så skal jeg håndtere meget internt ..og bygger et enormt lager. Hvis du tager MAN truck og Bus, - de har ikke noget lager – men til gengæld har de en meget

stor parkeringsplads – der står en masse lastbiler – de kører ud til leverandører efter det de skal bruge – det kører så lean at ...den står 24 timer max sådan en truck og så kører den ud

Det vi har som er en lille smule særlig for os, det er at MAN diesel har igennem mange år giftet sig med flere af vores leverandører – vi lever sammen og sådan set uadskellige og det gør bare – det har leverandørerne funder ud af – så tit lovre halen med hunden ...det oplever jeg meget – og det er skide svært at rette op, fordi vi i vores kontrakt og vores formueringer og vores opfølgninger på leverandørerne. Da jeg kom til formaet havde vi ikke en leverandør performance måling – vi anede ikke havde der kom for sent og hvad der ikke kom for sent – det havde vi ikke overblik over. Vi havde nogle tilfældige SAP udtræk, som ikke viste noget, og når vi så trak en leverandør ind, så kunne han tit skyde os direkte ned...så det arbejdede vi meget ihærdigt på. Men heldigvis sætter vi en kæmpe proces i gang – hvor vi skal arbejde med forsyningskæden fra salgs enden til leverandøren ...det glæder jeg mig meget til.....Det betyder der er kun én ting jeg kan gørejeg kan prøve at tegne det. ..tegner og fortæller ved tavlen.”

Denne dialog viser en leder som i en åben tone lufter sine bekymringer og frustrationer over hans arbejdsbetingelser. Det er ret tydeligt, at denne leder ikke holder sig tilbage og ser nogle faresignaler ved at åbne sig for forskeren. Denne umiddelbare og åbne tilgang illustrere, at det måske er lykkedes at skabe en åben dialog diskurs.

12.4. DET TILFÆLDIGE MØDE OG DET KNAK SÅ TILFÆLDIGE MØDE

Når man har sin gang i en organisation i næsten 2 år, gennemgår man en forandring fra at være en fremmed agent til at blive en integreret del af organisationen. På MDT blev jeg af lederen tit tituleret som ”studenten” og af andre blev jeg anset som en forsker. Mange af de ledere der var under uddannelse benyttede sig også af min tilstedeværelse ved at spørge mig til råds om diverse uddannelsesopgaver. Ved tilfældige møder på gangen eller i kantinen kunne der fremkomme ordvekslinger om såvel ledelsesrelevante ting som 100 % private ting. Ved enkelte tilfælde bad jeg om jeg ikke kunne få et par ord om det vi netop har talt om på en mail.

Hej Mogens. Som aftalt, sender jeg hvordan jeg oplever vigtigheden af lederens arrangement i diverse projekter i forhold til medarbejderens motivation.

Eksempel. Vi har et projekt som startede med at skulle blive rigtig stort – leder X var til at starte med meget engageret og det smittede af på alle i projektgruppen. På et tidspunkt begyndte leder X at trække sig tilbage, tror han tænkte at det havde gruppen helt styr på, men fakta er at hans manglende engagement påvirkede negativt, så gruppen faktisk ikke tog det så seriøst længere, gruppen havde svært ved at se mening i tingene og arbejde mere hen mod en udsættelse af dato end mod at få det til at lykkes. Det der er sket nu, er at datoen er flyttet til efteråret og Leder X har herved fået lidt luft og er igen blevet engageret – dette gør at gruppen igen arbejder målrettet og der er på nuværende tidspunkt planlagt møder frem til den dato hvor det hel går ”Live” – Jeg tror på dette bliver en kæmpe succes, fakta er bare at der skal altid være én der går forrest og ham der går forrest skal gå forrest fra start til slut. I dette tilfælde og mange andre tilfælde er det lederen – lederen bliver nødt til at tænke på hvilke signaler han/hun sender – for det påvirker om det var meningen eller ej... God weekend

Denne medarbejder fortalte om svigtende engagement i en projektgruppe, og som medforsker, følte hun sig forpligtiget til at fortælle om hendes observationer. Denne observation ville jeg ikke have modtaget, hvis jeg ikke var stødt på den pågældende medarbejder ude på gangen. ”De unge vilde” gruppen besluttede at vi en gang om måneden spiste middag sammen i kantinen, og ved disse fællesspisninger af ca. 30 min. varighed gik snakken lystigt. Disse sammenkomster følte som ”uden filter” og der kom mange ureflekterede hændelser frem.

12.5. MEDFORSKEREN I WORKSHOPS.

Når der blev afholdt workshops med de to medforskergrupper ”De unge vilde” og ”Kulturbestyrelsen” var der en fast struktur på møderne. På et møde med ”De unge vilde” i juli md. 2013, havde vi denne dagsorden. Fig. 37.

00	Agenda
01	Socialt samvær og kort intro
02	Rammerne for ”De unge vilde”
03	Værdier og vision proces
04	Hvordan skaber vi udvikling?
05	Hvad skal vi arbejde med i år?
06	Årshjulet.
07	Hvordan lærer vi?
08	Afslutning

Figur 38. En typisk dagsorden til en workshop

Som forsker i projektet varetog jeg en slags facilitator rolle, og bidrog fra gang til gang, med teoretiske input. Ellers var det en vigtig præmis at vi kun arbejdede med emner som havde relevans og betydning for deltagerne. Dialogerne var meget åbne og frie på disse workshops. Enkelte efterspurgte at jeg som facilitator tog en strammere og mere styrende rolle, men dette fravalgte jeg for at sikre mig et så delt ejerskab af processen som muligt.

I den sidste fase af projektet blev de to grupper slået sammen, og vi arbejdede så med denne dagsorden med; Bordet rundt og siden sidst, Ny teori, og en snak om fremtiden.

Dagsordnen de sidste 12 måneder havde et fast teoretisk indlæg fra min side, om f.eks. magt. Resten af workshoppen var fri dialog om ALT der var observeret ude i organisationen. I de sidste 12 måneder blev der fokuseret at samlingerne skulle skabe værdi for deltagerne i form af et element af nye teorier og så en masse gode dialoger om vores observationer ude i organisationerne, men også om de mange aktiviteter og tiltag, der pågik i organisationen. I denne fase blev kulturanalyserne og begrebet kultur drøftet meget. I de sidste 12 måneder fokuserede vi meget på perioden efter projektets ophør, og generede således de 10 anbefalinger til ledelsen.

12.6. SAMMENFATNING

En aktionsforskningstilgang som bygger på den præmis, at det er afgørende at skabe ændringer for de deltagende medforskere, og forskerens fænomenologiske tilgang til det levede liv i organisationen betyder, at de multiverse diskurser der kan identificeres, kan tolkes og fortolkes i detaljerede diskursanalyser, uden at det involvere deltagerne. Medforskernes oplevede værdi af at deltage i projektet påvirkes ikke af den mere videnskabelige analyse af diskurserne, om end de fremstillede tekster sendes til gennemsyn for deltagerne.

Observationerne fra det levede liv i dagligdagen, som bringes ind fra de forskellige diskurser og diskuteres i medforskergrupperne, kan være med at skabe en større intersubjektiv erkendelse omkring det levede liv i organisationen. Min rolle som fænomenolog har været at udfordre de gængse opfattelser af hvad der er godt og hvad der er mindre godt. Et eksempel herpå kan være det omfattende trivselsarbejde der var blevet igangsat. Når man forsøgte at stille spørgsmålstegn ved bevæggrundene for dette arbejde kunne man iagttage en kraftig respons.

”Jeg har oplevet, at der er sat spørgsmålstegn ved Trivselskonceptets brugbarhed. Jeg har oplevet, at Den Værdsættende Tanke er blevet nedvurderet og beskrevet og formidlet som værende direkte skadelig og hæmmende af forskeren. Det har gjort mig både vred, ked af det, misforstået og frustreret, og jeg har fået en følelse af magtesløshed.” (Udsagn fra maj, 2015)

Den kritiske tilgang til de mange indforståede diskurser blev tit genstand for nogle gode dialoger, som også mange gange udfordrede meningsdannelserne. En direkte transskribering og mere detaljeret diskursanalyse skaber ikke værdi for de deltagende medforskere, hvorfor jeg har afstået fra at gå ind i de mere dybdegående diskursanalyser.

De beskrevne diskurser giver et øjebliksbillede af de forskelligheder de repræsenterer i form af magtpositionering og indbyrdes relationer. Tillidsmanden er i et krydspres, og lederen er i et tilsvarende krydspres mellem de forventninger hans medarbejdere har til ham, og så hans overordnede. Øjebliksbilledet bekræfter at der var en rigtig god dialog mellem medforskerne og så forsker, og samtidig viser de også at integrationen i organisationen kun er delvis lykkedes.

Det moderne menneske tænker, sætter værdier på det oplevede og producere viden, men det er i tvivl om, hvor denne viden kommer fra, og hvad den egentlig afspejler. Mennesket handler som en fri agent, der foretager et valg mellem flere muligheder – måske er valget afgjort på forhånd af strukturer, mennesket kun har en dunkel bevidsthed om (Jørgensen, 2002, s158). Med et udgangspunkt i et fænomenologisk perspektiv må vi holde fast i det frie valg for den enkelte agent. Det moderne menneske er dog i dag så infiltreret i magt og økonomiske strukturer, at konsekvenserne af det frie valg, betyder at agenten ikke opfatter det som en reel valgmulighed. Frygt og usikkerhed er en dårlig ingrediens for et nyetableret familiemedlem i et nyt hus.

Medforskerne i projektet var alle loyale og trofaste medarbejdere, men udviklingen i tilhørsforholdet kom tydeligt frem i de tre kulturanalyser.

KAPITEL 13. SAMTALER OM KULTUR

I dette kapitel vil jeg fremhæve nogle vigtige udklip fra nogle af de mange uformelle samtaler der er blevet båndet i projektet. Disse samtaler er samtaler fra møder, fra sofaen og fra notater med medforskere. Materialet er meget omfattende, hvorfor det ikke har været muligt at transskribere det hele. Jeg har således foretaget nogle valg i form af konkrete uddrag.

Når man ønsker en dialogisk interaktion, og/eller en relation med et andet menneske er det af afgørende betydning at man gør sig nogle overvejelser om hvordan man ønsker at positionere sig i relationen. I et fænomenologisk perspektiv ønsker vi at være så bevidste som muligt om egne forforståelser og om de påvirkninger vi skaber i en sådan relation. Med en fænomenologisk forskningstilgang er det af afgørende betydning hvordan man tilgår de subjekter man ønsker, skal bidrage med at skabe en brugbar empiri.

Hvis man indkalder et subjekt til et interview skaber man en diskurs om en forsker og en der bliver interviewet. Der er en reel risiko for, at man kommer til at skabe en forforståelse af en "forsker", der interviewer en medarbejder. Det er en asymmetrisk relation, hvor den ene part muligvis har en større social kapital end den anden. Der kan også opstå situationer hvor den interviewede har et magtovertag, som f.eks. hvis den interviewede har nogle meget vigtige informationer, som forskeren gerne vil have indsigt i. I et interview er der en der stiller spørgsmål og en der besvarer disse. Måden man stiller disse spørgsmål på, er med til at der skabes en bestemt diskurs. Den kan være ligeværdig, men den kan også komme til at skabe kløfter i relationen som ingen af parterne er opmærksomme på. I ethvert interview er der en mere eller mindre magtrelation mellem parterne, som gør at relationen er asymmetrisk i forhold til positionsmagt.

Uanset om der er tale om meget strukturerede, semi strukturerede eller meget løst strukturerede spørgerammer skabes der et rum for at motivfortolke på begge sider af processen. Hvorfor stilles dette spørgsmål? Hvad vil vedkommende gerne have at

jeg svare? Hvorfor svare vedkommende dette osv. motivfortolkning og en asymmetri i positionsmagten betyder at det formelle interview er fravalgt.

I mine bestræbelser på at skabe en så lille magtdistance som muligt, har jeg således afholdt mig fra at gennemfører egentlige interviews, som efterfølgende rives ud af konteksten og transskriberes.

Når vi transskribere en optaget samtale kan man være ret sikker på, at man slet ikke kommer i nærheden af den oplevede handling. Lad mig prøve at illustrere dette med et eksempel fra min hjemegn. En ældre mand fra Silkeborg viste sit flotte sommerhus frem for en lokal mand i Blokhus, ved Nordjyllands vestkyst. Sommerhuset var et forholdsvis nyopført træhus med flot et stråtag. Den flotte stil blev i særdeleshed videreført inde i huset. Der var flotte malerier og pynt på væggene, og arkitekttegnede møbler og lamper overalt. Et gennemført flot hus. Mens den stolte husejer gik og fortalte beundrede den lokale mand huset. Da de efterfølgende slutter rundturen af med en kop kaffe ved stuebordet, udtaler den lokale mand; *”Der er godt nok ikke sparet på cementen her”*.

Sommerhusejeren fra Silkeborg undre sig, men rømmer lidt efter; *”det er altså et træhus”*. Den lokale mand smiler overbærende til sommerhusejeren. Oppe ved Vestkysten, bruger man den metafor med at der ikke er sparet på cementen, om alt der er lidt for flot.

Hvis man optog denne dialog og efterfølgende transskriberede den samtale, ville man med ret stor sandsynlighed ikke komme frem til den rette sammenhæng af den dialog. Det skrevne uden talen og talen uden konteksten er og bliver en sølle erstatning for den oplevede praksis. En transskribering er aldrig en nøjagtig gengivelse af det levede liv, og en sådan har slet ikke fat i historiens mulighedsbetingelser. Den lokale forståelse, der møder den fremmede forståelse fanger en transskribering næppe.

Den fænomenologiske erkendelse, bestræber sig på, at en oplevelse, som per definition ikke kan erkendes fuldstændigt som sig selv, kan opleves som en genkendelig relation til de velkendte omgivelser, og således at kaste et lys over sandheden om denne oplevelse, selv om den fra et ”objektivt” synspunkt kan forekomme fremmed. Men den rækker aldrig ud over beskrivelsen af det der egentlig kendetegner den ”levede” erfaring af den sociale verden (Bourdieu, 2007, s54).

De samtaler og dialoger der er på video er også kun et forsøg på at indfange et øjeblik eller en beskrivelse. En båndoptagelse, en video eller en transskriberet dialog er altid en teoretisk rekonstruktion af en virkelig hændelse, som det ikke lader sig gøre at indfange. Alle de indlejrede forforståelse, rutiner, magtrelationer, følelser, kulturmønstre og projiceringer er sjældent fuldt oplyst og tilgængelige.

Derfor har jeg bevidst valgt at gøre brug af dialoger i dette projekt, og kun i meget begrænset omgang gjort brug af formelle interviews. Argumentet for at anvende dialog er, at der gennem en dialog er to der udveksler ord og meninger. Dialogen er kendetegnet ved at deltagerne aktivt kan bringer nye aspekter ind i dialogen. Min rolle som ekstern agent i MDT bliver mere ligeværdig hvis jeg er en aktiv og transparent deltager i dialogen. Jeg bringer mit eget videns univers ind i en ligeværdig dialog med dem jeg ønsker, skal bidrage til projektet. Medforskere og andre subjekter der medgår i processen får ikke en opfattelse at der foretages en systematisk videns indsamling. Ofte bemærkede de slet ikke at en dialog blev optaget.

I et deltagerstyret aktionsforskningsprojekt er det af afgørende betydning at vi ikke får positioneret deltagerne som forskningselementer, men som aktive deltagere, der ikke skal overvåges eller kontrolleres.

Brudstykker fra samtaler på workshop den 4. 12.2013, De unge vilde (DUV-4_12_2013-1.MP3):

Person1: Hej – Hej - (Hilser på gruppens medlemmer)

Forsker: Dav....

Person1: Er der kun os?

Forsker: Nej, der kommer to mere – der er kun et afbud i dag. Vi er fuldt hus minus Niels.

Person 1: Godt – jeg har bare så travlt lige for tiden, - helt vildt travlt. Det kan godt være jeg lige bliver nød til at smutte ved halv 11. tiden, men så kommer jeg tilbage igen.

Forsker: Ok – ikke noget problem.

Person 1: Har så travlt og så skal jeg også sygemeldes....

Forsker: Skal du sygemeldes!

Person 1: Ja

Forsker: Er det hovedet der skal opereres....(latter)

Person 1: Nej – jeg skal have større bryster..

Forsker: Det er løgn – Er det rigtigt !!!

Person 1: Nej – det er løgn.

Forsker: Man ved sku aldrig, - jeg er holdt helt op med at blive forbavset – lidt naiv.

Person 1: Nej – jeg skal have laset mine øjne.

Forsker: Ok – hvad fejler du?

Person 1: Jeg er nærsynet – jeg skal af med mine briller...

Denne dialog viser et eksempel på en diskurs i gruppen af de unge vilde, som er præget af åbenhed og en meget lille magtdistance mellem relationerne. Den ligefremme tone som er krydret med udveksling af ret personlige informationer understøtter at relationen er åbenhjertelig. Der kan påvises mange analoge dialoger som den her fremstillede.

Forsker : Nå – skal vi ikke gå i gang med vores møde.....Vi gir den gas..

Person 2: Beklager at jeg ikke har fået sent materialet fra sidst ud... Vi har haft gang i flere aktiviteter, bla. dig Person1, du har været i gang med at rose en masse kollegaer for noget.... og så aftalte vi at vi skulle komme med nogle oplevelser, så jeg skal lige fortælle noget, - jeg er begyndt at løbe på arbejde – om morgen – bare sådan for sjov - Der er tre en halv km. Der oplevede jeg bare to helt forskellige versioner af at der er nogen der kan finde på at løbe på arbejde. Så står jeg og strækker ud nede ved cykelskuret ... og så kommer der en forbi og siger; det der skur det kan altså godt holde sig selv o.s.v. og så kører den i den der duer. Ok ... tænker jeg...det er ok. Så oplevede jeg så en anden dag jeg kom op på arbejde, og der spurgte en af mine kollegaer; ehe – har du løbet på arbejde i dag? Ja- svarede jeg. Ihe – det var da en rigtig god idé, svarede han. Og forskellen på at der var en der sagde at du står nok og holder skuret og så ham der opmuntrede og var positiv. Selv om vi var gemytlige, så er forskellen meget stor. Om der blev lavet sjov om det, eller der var tale om oprigtig anerkendelse. Det synes jeg bare vi skal tage med, når vi nu arbejder med at rose folk. En anden historie, hvor jeg skulle holde foredrag for 50 mennesker, der havde vi salgsschefen med inde, og han sagde så; Ja..han kunne ikke finde andre end Person 2, så det er ham vi har sat op her. (Der grines rundt om bordet)

Person 2, Efter det var jeg nede og sige til ham, at det skal du fanme ikke sige foran 50 mennesker..det er bare et rådent pitch...

Person 4: Nej, han skulle have sagt....Nu kan I godt glæde jer rigtigt meget til ham der kommer her..

Person 2, Det kan godt være at han sagde det for at være sjov, - men jeg følte mig vildt pinligt berørt. Og jeg er nok den der har allermost indsigt i det jeg skulle tale om.

Forsker: Jamen der er jo sagt som sådan en dumsmart bemærkning.

Person 2: Og sådan noget er noget af det jeg gerne vil at vi i det her forum kan være med til at slå ihjel.

I denne dialog får vi et meget godt indblik i arbejdsformen i grupperne. En deltager fortæller åbent om egne oplevelser ude fra hans virke i organisationen. Han fortæller om forskellen på kollegaers adfærd og han beskriver en leders klodsede opførsel. I dialogen, som igen er fri og uden tanker omkring positionsmagt eller andet, modtages af gruppens øvrige medlemmer. Da konteksten er fælles, har de øvrige let ved at sætte sig ind i begge historier. På baggrund denne og tilsvarende fortællinger udarbejder grupperne konkrete ting de vil gå ud at gøre mellem

møderne. En indsats kunne være at deltagerne inden næste gang skal ”anderkende og rose 5 kollegaer inden næste møde”

Person 3: Der har været lidt usikkerhed om hvad der blev sagt omkring den nye site strategi og Alpha Ånden.

Forsker: Jeg havde en præsentation omkring strategi begreber, for jeg har opdaget at vi ikke har styr på begreberne, og det gælder også når vi taler om Alpha Kulturen eller Alpha Ånden, vi tror vi taler om det sammen, men det gør vi ikke, der er 475 forskellige versioner af de begreber.

Person 2: Jeg tog det op på et gruppe møde, så jeg har lavet en video om det, og at den Alpha Ånd er noget af det vi har prøvet at mane i jorden. Så var der straks nogle der sagde at det skal vi ikke og nogle af de unge der synes det var godt. OK – det var et forkert udtryk at mane det i jorden, men vi skal gøre det sådan at folk ved hvad det er. En fælles forståelse af hvad det er og en fælles forståelse af hvad det er der er dårlig, så vi kan smide det ud. Om vi kalder det Alpha Ånden eller Alpha kulturen er ikke så afgørende.

Person 4 og Person 1: Det er så kvalmt et udtryk at det er til at brække sig over... Ja....

Forsker: Ok – kan vi så ikke lige samle lidt op på det stormøde der...det jeg oplevede at der kom et par timelønnede hen til mig og sagde at de forstod ikke en skid af hvad der var blevet sagt. Det synes jeg er vigtigt at notere os. Så var der andre der kom og sagde, bla. vores topledere, som havde fået mange reaktioner på at han stadig ville slå Alpha Ånden ihjel. Han har jo sagt som dig...vi skal afskaffe Alpha Ånden..det her duer ikke og det her skal væk o.s.v. og når han siger det, er det fordi han har et eller andet billede af det var sådan en romantisk tid hvor der kom røg op af skorstenen og motorer ud af porten, og der var gang i støberiet og den der ånd den skal vi have væk. Så er der andre versioner af ånden, og at det er noget med ordentlighed og sammenhold, vi er gode ved hinanden – og det skal vi da ikke have væk. Så var der én der rejste sig op og siger det. Men det sjove af det.. at nu er det sådan at han åbenbart har gået og sagt at den skal vi af med. Han var også meget meget glad under Jeres strategipræsentation, hvor I havde sat den ind i Swot som en svaghed... det var han satme glad for....og når han så har gået og sagt det så mange gange...så bliver han korrigeret dagen før opvisningen der, ..her i rummet...jeg var der desværre ikke....men du skal ikke stille dig op og sige at vi skal slå Alpha Ånden ihjel. Så træder du på folk. OK – det er også i jorden, så lod han være med det. Det han så rent faktisk sagde det var at vi skal have lavet en ny ånd heroppe, og...eller..en ny kultur..hvor vi tager det bedste fra Alpha Kulturen med over ...-men det hørte folk ikke.

Person 5: Der blev også sagt at den skulle på museum, den skulle ikke slås ihjel. Det dårlige af den skulle tages væk. Vi snakkede meget om det da vi gennemgik det inden, der blev vi nemlig præsenteret for det..

Forskeren: Ok – der var du med....

Person 5: Ja ..den skal ikke slås ihjel ..den skal bare på museum. Men det er jo klart, at hvis folk opfatter det negativt..så hører det kun det de vil og ikke det andet der blev sagt...

Person 4: Ja ..kommunikation er svært.

Person 5: Nu bliver der talt meget om den Alpha Ånd, men Alpha Ånden er den der er her i dag, - det kan godt være der var en anden Ånd i en anden tid, engang, og den tid synes folk var dejlig, men den tid er jo død og begravet. Og i morgen har vi en ny dag....Alpha Ånden er jo noget der lever i nuet.

Person 6: Det er lidt svært og for dem der har været her længe er det svært at hører at den skal dø eller at den skal på museum. Men hvis man har investeret sin sjæl og sit liv, sin karriere og sin tid i den her virksomhed i de sidste 25 år, så er man nød til at omtale det med lidt mere respekt ..ikke?

Person5: Jeg siger jo ikke at Alpha Ånden er død, men det er jo en foranderlig ting..

Forskeren: Det er skægt for jeg har talt med to tidligere topledere herfra, og det er skægt at der er meget individuelle beskrivelser af det samme, nemlig Alpha Kulturen, - den har samme benævnelse, men billederne er forskellige...

I denne frekvens bliver der reflekteret over et stormøde, hvor den nye Site Ledelse har præsenteret de to gruppers oplæg til en ny Site Strategi. Hurtigt kommer snakken ind på kulturen og hvad Alpha kulturen eller Alpha Ånden er for en størrelse. Dialogen i gruppen er åben, og der er en direkte involvering og meningsudveksling mellem forsker og medforskere. Der opnås en konsensus om at kulturen er noget der er i dag, og ikke noget der var i går. Vi kan gøre noget ved den, vi kan arbejde med den, vi kan skabe den sammen. I gruppen diskuteres topledelsens ageren og der arbejdes på at skabe en fælles meningsdannelse omkring kulturen og formidlingen af denne.

Brudstykker fra samtaler på workshop den 9.12.2013, Kulturbestyrelsen (KB-9_12_2013-1.MP3):

Person A:.....produktionsmøde...for at få det hele til at gå op og få leveret det vi skal, og det synes jeg er en ånd der altid har været her, og det er en vi skal blive ved med at bevarer.

Forsker: Jamen det er jo også positivt..

Person B: Jeg tror ikke jeg brugte så lang tid på sidste gang hvad jeg skulle, men jeg kunne godt tænke mig at vide..når man nu skal fjerne noget fra Alpha-Ånden af, - jeg kunne godt tænke mig at vide...hvad er det?

Forsker: ja – det kunne da være interessant at vide.

Person B: Ja, - hvad er det der er dårligt i Alpha Ånden? Det kunne jeg godt tænke mig at vide..

Forsker: Jamen der er ingen tvivl om at der er nogle der har et positivt billede af Alpha Ånden og der er nogle der har et negativt billede af den. Og dem der vil slå noget ihjel de tænker naturligvis på det der er negativt..og det er jo ikke fordi de er dårlige mennesker.

Person B: Ja, men jeg synes bare det kunne være spændende at vide hvad det er der er dårligt.

Forsker: Jamen I betragter den jo som positivt; er der slet ikke noget negativt ved Alpha Ånden?

Person C: Jeg tror det der menes med Alpha Ånden er at der er nogen der forbinder Alpha Ånden med produktion og at produktionen ikke skal være her i fremtiden. Jeg tror det er den del – det er ikke samarbejdet, sådan jeg har hørt det på de andre møder. Når nogle sagde Alpha Ånden, så tænkte folk produktion, og produktion har vi fået at vide i 2009 at det skulle vi ikke have mere.

Person E: Men der er jo nok noget fra den der produktions ånd der kan overføres... administrations og serviceånden...jeg har et princip, og det er det her med at rykke sammen i bussen Person A, vi har været utrolig gode til at hjælpe hinanden ikke kun i afdelingerne men også på xxxx, men skelnede ikke sådan på hvem det var der havde problemet, det vigtigste var at problemet det blev løst. Vi har altid været parat til at yde en ekstra indsats, hvis der var en termin der lige faldt eller vi ikke kunne få tingene til at nå sammen, da havde vi en god ting....det er ikke noget der nødvendigvis hører til en produktionvi producere bar nogle andre ting i dag, og der er jo også grund til at hjælpe hinanden.

Person C: Jamen, vi er helt enige, jeg tror bare at når Poul har nævnt de ting her, så er det det han mener, at hvis folk går og drømmer om at få produktionen tilbage, så er det ikke det vi skal drømme om. I skal drømme om noget andet, og så skal i samarbejde og de andre gode ting.

Person F: Jeg synes jeg har set Alpha Ånden i levende live her i løbet af de sidste par uger hvor vi først skulle præsenterehvordan alle ud i alle kroge....nu skulle det bare være godt..og i sidste uge havde vi audit i forhold til vores arbejdsmiljøcertificering, og hold nu op hvor var det en fantastisk oplevelse at være rundt til grupper som var klar og som vil gøre det her på alle bedste måde for ALPHA – Undskyld mig MAN.

Person G: Jeg vil gerne sige, med det samme, at jeg er en af dem der er fortalere for at Alpha Ånden skal begraves. Og det er fordi jeg forbinder Alpha Ånden med at der er nogle negative ting, men også nogle positive ting, og derfor blev det også sagt at de positive ting dem skal vi tage med, det er dem der er blevet nævnt her, - de negative ting det er dem her med at vi er os selv nok i Frederikshavn. Og vi fighter kun for Frederikshavn. Og der sådan en ...jeg oplever en – og har oplevet mange gange....når man siger Alpha, så tænker man kun her, men vi er altså en del af en koncern, vi hedder MAN, og derfor mener jeg, at hvis man tænker sådan generelt, at vi er os selv nok, så skal vi bare blive ved med at kalde os Alpha, men vi er altså en del af en koncern, men selve den kultur, den positive del af kulturen, den skal vi naturligvis beholde, men den negative del, som holder os fast og kun kan overleve hvis vi har en medium speed produktion..øhe..på en gammeldags måde...såe...den tanke skal vi ud af...og lige som sige det er en ny start, fordi der er mange .., det tror jeg vi alle sammen kan genkende, at hvis vi er helt ærlige, så er der mange der ikke kan se nogen fremtid heroppe, hvis man ikke har en medium speed produktion. Der er selvfølgelig også nogle der har en anden holdning, der er mange der bliver ved med at holde fast i den der ..det er tit det man hører..det er især dem Jonny han er tillidsmand for..der er mange der...jeg har oplevet også omkring..efter vores møde her og hvor alle White Collar synes det var spændende og gode indspark, men blue collar siger; hvad fanden er det I har gang i. øhe..såe..fordi så der er virkeligt et skel her, så Jonnys del af virksomheden ...der vi virkelig skal flytte..White Collar er godt med..vi skal jo have alle med...

Person M: Ja, men jeg er meget enig med Person B, C og E, med det at stå sammen, det er en ting vi virkelig skal værne om, det skal vi blive ved med at gøre, men det som jeg tror der er galt med, og hvorfor nogle føler at den der Alpha Ånd skal dø, nu er jeg vist den eneste i denne gruppe der er fra tiden efter det hed Alpha, - tror jeg nok, - og jeg synes at når man snakker om Alpha Ånden så er det lige som at så rykker vi sammen, alle dem der er fra den gang, og DET er ikke inkluderende for dem der er kommet, der er rigtig mange der er kommet hertil siden, ikke også, så det er lige som når vi snakker Alpha Ånden, det er lige som noget der vare lige inden man kom, så man kan ikke rigtig føle at man er den del af det, det synes jeg er uheldigt, hvis vi nu skulle bruge de her gode ting der ligger i Alpha Ånden, så synes jeg vi skulle kalde det noget andet. Væk med ordet – men bruge de gode ting..

Forskeren: Det er faktisk det jeg hører fra de unge vilde også...de føler sig nok lidt ekskluderet.....

Person G: Enig i at ja, vi rykker sammen når vi er presset o.s.v. men modsat må jeg så også sige, at den del af Alpha Ånden er i min optik den ...sladre kultur..og..ligesom en....UNDSKYLD... en kvindearbejdsplads...en gang kællingesnak..i stedet for at gå til manden og fortælle hvad der er galt...så holder man et i afdelingerne, og så er det at dem der oppe de er bare dumme..og sidder her og peger ikke..

Person F: Det har noget med siloerne at gøre....

Person G: Den forbinder jeg også med Alpha Ånden altså i mit hoved..så den kan godt nedbrydes så vu rykker.

Forskeren: Det var interessant at se at de unge vilde havde Alpha Ånden med som en svaghed da de lavede SWOT, det er jo tankevækkende, tænker jeg...

Person B: Jeg er enig i noget af det du siger Person G, men det er også som om at I tager alt det der er dårligt og så skal I finde et navn til det, og så giver vi det navnet Alpha Ånden. Så lad os kalde det Alpha Ånden, og så smide det væk. Jeg har ikke...jeg kan godt forstå hvis der nogle der føler at de ikke har en fremtid her hvis vi ikke ..hvis der ikke kommer en medium produktion ...hvis de beslutter, nede i Tyskland, at vi ikke skal have testcenter heroppe mere, så er det også svært for Jer to at se en fremtid den her virksomhed.

Forskeren: Kan vi lige tage det Person M sagde, hvis nu det er rigtigt hvad de Unge vilde siger, at de har det på som en svaghed, og det er dem der kommer til fabrikken, ...jeg føler også at du har en stor gruppe af mennesker som kan have det svært med at den skal have et nyt navn, - har du et forslag til...hvad..

Person B: Det kan jeg ikke accepterer, - der er jo aldrig nogen der i dagligdagen bruger det der ord som Alpha Ånden...ordet hører jeg aldrig, men når det bliver sagt på et møde at det skal fjernes eller det skal til dels fjernes...de hører der skal fjernes noget...eller bekræftes...det ord Alpha Ånd det hører jeg aldrig...blandt nogle af mine kollegaer.

Forskeren: Kan man bevare den og så stadig gøre den mere inkluderende? Hvordan kan man det?

Person H: Vi har da det problem hvis vi ikke kan bevare den, jeg har spurgt mine kollegaer om hvad de forstår ved Alpha Ånden, og for dem er det at alle hjælper hinanden, man står sammen, vi er stolte over det vi laver, vi laver kvalitet frem for kvantitet, og man føler sig som en stor familie, og hvis man ikke kan overføre det til en nutidig virksomhed, så har man da et problem.

Forskeren : Det er jo rigtig interessant...

Person G: Det er det, og det er jo det vi gerne vil..nu prøver jeg at udskære det...vores tanker var at Alpha Ånden, den sætter vi på museum, med alle de negative ting, så har vi hver især selv en opfattelse af hvad de negative ting er, men de positive ting tager vi med over i den nye kultur, og derfor...det var egentlig det der var målet og at få det sagt nu... det kan godt være at det er også svært på et stort informationsmøde, og det er derfor det skal rundt nu, det er vigtigt at vi nu alle udarbejder nogle indsatser med de her strategier..så alle kommer med ombord.

Person E: Det tror jeg også du har ret i Person G; og vi er som sådan ikke uenig. Det gør er uenig i er at vi ikke har været skarpe nok med hvad vi mener med det, fordi, det synes jeg ikke vi har...nu lukker vi Alpha Ånden ud med badevandet, og det vil sige man har lige glemt den der respekt for de tanker der måtte være i den her Alpha Ånd, og det vil sige ...og så bliver det rettet til at det kun er de dårlige ting....de gode ting vil vi beholde, men vi er jo først nu ved at finde ud af på det her møde, hvad er godt og hvad er dårligt , og det er værd at tænke på at vi er 10 mennesker herinde, og vi er enige et stykke hen ad vejen, men vi har også en forskellig opfattelse af det...for nogle af os vi sidder og fokusere på de

positive ting, og jeg vil gerne sige at Alpha Ånden , jeg har været heroppe i 20-25 år, og jeg har i hvert tilfælde været her i 20 år inden der var nogle der begyndte at tale om Alpha Ånden, det var sådan en selvfølge at vi gjorde det vi gjorde

Person G: Lige nøjagtige det du siger der, ..så tænker jeg..så er det lykkedes....fordi for at være helt ærlig, så gjorde ..en af de grunde til at jeg takkende ja til at deltage. og sige det er var for at provokere..nu skal vi altså vågne op...nu skal vi have italesat hvad det betyder, fordi jeg har en opfattelse af Alpha Ånden og du har en anden opfattelse af Alpha Ånden, og så skulle folk gerne begynde at vågne op. Jeg blev glad den anden dag hvor jeg mødte en blue collar, som kom og sagde til mig; hvad fanden var det for noget sludder og mærkelige ord i stod og sagde deroppe, - at han turde komme og sige det...og sige hvad har i gang i, hvordan kan vi...mellem ordene sagde han hvordan skal dette opfattes og kan hvad kan vi gøre. Det tog vi imod med kys hånd..for jeg synes det er pisse fedt at den der energi der lige som er herude i afdelingerne....de viser interesse:

Person E: Hvis det har været et bevidst valg..så må du gerne

Person G: Det har været et bevidst valg, og vi har diskuteret om vi skulle bruge det ord...Alpha...fordi vi vidste at det..ehe...så håber vi at vi ikke skræmmer folk væk med det..men tværtimod ilne folk op til at nu skal vi...

Forskeren: Det har været en bevidst handling at vi skulle til at snakke kultur...

Person G: Vi vidste godt at vi provokerer med at bruge ordet Alpha...

Denne udtalelse; *Jeg kunne godt tænke mig at vide..når man nu skal fjerne noget fra Alpha-Ånden, - jeg kunne godt tænke mig at vide... hvad er det?* er et råb om en forklaring på hvad og hvorfor ledelsen gerne vil ”aflive” Alpha kulturen. Der er mange der ikke kan forstå hvorfor at man skal afskaffe et indhold som; *samarbejde, sammenhold, hjælpsomhed, fighterånd m.m.* som er det indhold de ligger i begrebet Alpha kulturen.

”Jeg tror det der menes med Alpha Ånden er at der er nogen der forbinder Alpha Ånden med produktion og at produktionen ikke skal være her i fremtiden. Jeg tror det er den del – det er ikke samarbejdet, sådan jeg har hørt det på de andre møder. Når nogle sagde Alpha Ånden, så tænkte folk produktion, og produktion har vi fået at vide i 2009 at det skulle vi ikke have mere.”

Ovennævnte udsnit af dialogen, sammenhold med det forrige udklip, omkredser essensen i striden om Alpha Ånden. De der vil bevare den ser de positive elementer, og dem der ønsker den lukket ned, ser de dårlige elementer omkring aflejringerne fra produktionstiden.

De to elementer, som er gengivet her, giver et rigtigt fint billede af forskellen mellem de to grupper af medforskere. Kulturbestyrelsen har en væsentlig større tendens til at forsvare og fastholde værdien i den omtalte Alpha Ånd, som de oplever som værende overvejende positiv.

De to dialoger viser også at begge de to grupper diskuterer kultur som aldrig før. Sådanne samtaler eller dialoger fremmer en ny intersubjektiv forståelse af værdierne i kulturen. Når en ledelse artikulere et ønske om at ændre, påvirke eller afskaffe en bestemt kultur, er der så som sagt af person B, bare ledelsen måde at forsøge at slette alle fortidens dårligheder? Er det et slags Quick Fix metode til at tror at man kan ændre en adfærd?

Person G, som i dag er en del af den nye Site Manager Gruppe, havde et ønske om at øge bevidstheden omkring den herskende tolkning af kulturen, og ved dette projekt er vi inde og arbejde med de meningsskabende elementer i den intersubjektive erkendelse omkring hvad kulturen er for en størrelse og hvordan den skabes. Er det noget vi skaber hver dag? Er det noget vi hver især påvirker hinanden med. Er kultur noget vi giver til hinanden?

KAPITEL 14. LEDERMØDERNE

I mine 27 måneder på MDT har jeg været observatør på mere end 30 Site Manager møder, hvor jeg udelukkende, eller primært, har haft en observerende rolle. Jeg har ikke aktivt været mødedeltager, men udelukkende taget notater og optaget mødernes forløb. I enkelte af møderne har jeg været spurgt til råd eller blevet bedt om en kommentar, men det primære har været deltagende observatør. Store dele af dette kapitel er udgivet i bogen "Ledelsesfilosofi og Praksis" (Hertel & Fast red., 2015, s135-157).

14.1. LEDERMØDET OG LEDEREN

Det er nok alment kendt og accepteret, at der rundt omkring i vores organisationer afholdes mange møder, hvor organisationernes ledere udveksler og koordinerer vigtige, relevante oplysninger omkring organisationens ve og vel. Man forsøger at skabe en fælles oplevelse af organisationens utallige og autonome strømninger af data, der til stadighed flyder rundt i organisationen. Det er ofte møder, der koster rigtig mange ressourcer og det er sjældent, at alle effekterne af sådanne møder er lige åbenbare for alle deltagerne. I dette afsnit vil jeg prøve at beskrive en af de utilsigtede effekter, et sådant ledermøde kan producere. Mødekulturen er ofte meget forskellig i forhold til brancher og dermed også i forhold til behov, men i de fleste større produktions - og servicevirksomheder ser man ofte sådanne regelmæssige møder, som ofte benævnes som ledermøder eller driftsmøder. Møderne er som regel sat i system og gentages med regelmæssighed og ofte med faste tidsintervaller. Disse møder ledes ofte af den leder, der har det største formelle ledelsesansvar i organisationen. Disse, ofte ugentlige, møder i ledergrupper skal sikre, at alle får de nødvendige informationer omkring aktuelle hændelser og tiltag på såvel strategisk, taktisk som operationelt niveau i organisationen. Formålet med møderne er som hovedregel, at lederne på denne måde får koordineret de forskellige tiltag og indsatser, der til stadighed foregår i en organisation. Ressourcer bliver allokeret og der belønnes og straffes på baggrund af de tilgængelige data. Ledermøderne kan være meget forskellige i såvel omfang som form. I nogle organisationer er der en

meget anerkendende dialog i kommunikationen og i andre kan man iagttage en tendens til mere fokus på fejlfinding. Nogle møder er meget fokuseret omkring det fremadrettede og strategiske og andre igen på det meget operationelle.

Det er ved disse møder, at lederen møder sine nærmeste medarbejdere i en direkte dialog. På disse formelle møder udøver lederen sin gerning som leder i dialogen med medarbejderne, eller lederkollegaerne og den enkelte leder udøver sin ledelsesstil med hele sin symbolske kapital og magt. Ifølge Bourdieu (2007) dækker begrebet symbolsk kapital over produktet af individets historie og producerer som sådan, individuelle og kollektive praksisser, som de er tilgængelige i de skabte og fortalte narrativer og i overensstemmelse med de skemaer af erfaringer, som tidligere praksis har frembragt.

Den symbolske kapitalens tilstedeværelse sikrer, at relationen har produktet af de fortidige erfaringer med på mødet. (Bourdieu, 2007, s 94) Man kan godt kalde den symbolske kapital for lederens renommé eller omdømme blandt kollegaerne. Nogle ledere formår at udstråle en stor magt alene qua deres symbolske kapital. Lederen bedømmes ikke udelukkende på sine nuværende handlinger, men handlinger vurderes ind i ens eget billede af lederens symbolske kapital.

I ledergrupper får man hurtigt en klar fornemmelse af hinanden og man begynder at udvikle en bestemt diskurs og med den, en kultur for afviklingen af møderne. Foucault (1978, 1979) fortæller os, at der eksisterer en tæt forbindelse mellem sproget, faglige begreber og de sociale processer, idet man inden for forskellige professioner, udvikler et fælles accepteret sprog, som både retfærdiggør gruppens eksistens og beskriver den sociale interaktions diskurs. En forudsætning for en gruppens eksistens er ifølge Foucault (1978), at der er nogen, der er uden for gruppen. Kan alle blive medlem af gruppen, er gruppens kapital ikke stor. Der er ingen prestige i at være med i en sammenhæng, hvis alle kan indtræde.

En ledergruppe har normalt en stor eksklusivitet og således betragtes den ofte, af dem uden for gruppen, som magtfuld. Enkeltpersonerne inden for gruppen vil

underlægge sig de toneangivende professioners herredømme for at erhverve sig et tilhørsforhold til gruppen. Grupper har ofte ubevidste antagelser og forståelser om sociale mekanismer og magtforhold, der umiddelbart er usynlige, idet de opleves som naturlige og dagligdags væren. En antagelse eller diskurs kan blive så indgroet, at medlemmerne i gruppen bliver blinde for den. De fleste mennesker er i det levede dagligdagsliv ikke beviste omkring, hvilke antagelser de indgår i. En af de internaliserede strukturer er den symbolske vold. Det er en ikke-fysisk magt eller vold, der udøves med stiltiende accept af både den dominerende og den dominerede, idet begge parter i de fleste tilfælde er ubevidste om dominansforholdet (Bourdieu, 1998, s16).

Når to mennesker er i en relation, er der således ofte en usynlig og ikke-fysisk positions magtrelation. Som hovedregel eksisterer der næsten altid en ubalance. Det kan f.eks. være den enkelte ledes patos og kompetence, som hele tiden måles op mod de andre i gruppen. Foucault (1980) har fremført, at der eksisterer en tæt sammenhæng mellem magt og viden. Den, der har magten har et overherredømme med hensyn til at bedømme, hvad viden er og til at sætte grundlaget for en diskurs for ”rigtig” og ”forkert” viden.

Lederens magt bør således ikke forstås udelukkende som undertrykkende, men i høj grad som produktiv. Magten er altid knyttet sammen med viden – magt og viden forudsætter hinanden, som forventning forudsætter erfaring. Magt er således både produktiv og begrænsende. Foucault ser ikke udelukkende magt som noget negativt eller destruktivt, men nærmere som en kraft, der er en grundkomponent i enhver social relation. Foucault (1978) ser magt, som en sofistikeret teknik til gensidig påvirkning af os som individer. I en ledelsesmæssig kontekst, kan vi rette fokus på de teknikker, der benyttes til kontrol og normalisering. Med normalisering, mener Foucault, hvordan magten søger at fremme en bestemt adfærd for mennesker i en bestemt kontekst. Når vi udsættes for den normaliserede magt, bemærker vi det (næsten) ikke. Det er når magtanvendelsen bryder vores forventninger/erfaring til den, at udøvelsen begynder at blive synlig.

Gramsci (1971) har et begreb, han kalder for kulturelt hegemoni. Graden af kulturelt hegemoni henviser til hvor stor succes, de dominerende subjekter har med at præsentere deres definition af virkeligheden, deres opfattelse af verden og det på en sådan måde og form, at deres omgivelser accepterer fremstillingen som ”sund fornuft”.

Bourdieu beskriver et afgrænset område af en social enhed, hvis virkelighed ikke længere udfordres, fordi det er blevet historisk institutionaliseret og forankret i den kollektive selvforståelse, for et felt (Bourdieu, 2007, s15). De positioner, som de forskellige subjekter indtager, kommer til udtryk gennem de forskellige positioneringer, såsom handlinger eller ytringer, der defineres i relation til de øvrige subjekter. Udgangspunktet for at spille en rolle i et felt er, at alle de deltagende subjekter deler den opfattelse, at det er værd at kæmpe om feltets overordnede meningsdannelse.

Bourdieu mente at der inden for ethvert felt findes en række doxa, som dominerende common sense-forestillinger om, hvad der konstituerer den rette meningsopfattelse inden for feltet. Nogle doxa er så stor en del af feltets intersubjektivitet at de accepteres helt ureflekteret, og ikke er anledning til undren. Hvis ny ankommende subjekter forsøger at ændre eller påvirke disse doxa, tvinges de toneangivende subjekter inden for det givne felt til, som respons, at udtrykke feltets doxa mere eksplicit, da doxa kan optræde som en naturlig del af en bestemt virkelighedsopfattelser. Når man underkaster sig doxa frivilligt, men uden at vide at man gør det, udsætter man sig selv for, hvad Bourdieu kalder symbolsk vold.

I ledergrupper pågår der til stadighed en kamp om ”virkeligheden”, men i store træk er der som hovedregel en konsensus om måden at se verden på. Alle andre alternativer for syn på virkeligheden bliver automatisk og ubevidst marginaliseret. (Gramsci, 1971, s215)

Ledermødets aktørers positioner i feltet afhænger således af patos, symbolske kapital og evne til at definere den rette viden. Mængden af social kapital kan forstås

som et element af en aktørs habitus, patos, ressourcer og kompetencer, som giver en relativ mulighed for at udøve magt og indflydelse på feltet. (Bourdieu & Wacquant, 1996, s 86) Hvem har magten til at skære igennem og træffe bestemte afgørelser? Hvem har magten over dialogen? Man kan godt forestille sig de store ledermøder som en dialog med en aftalt magtbalance. Der er således konkrete forforståelser, fordomme og forventninger til hinandens adfærd. Vi taler ind i en fælles forventet diskurs og forventning for mødets afvikling. Lederne har en fælles intersubjektivitet omkring ledermødets rette afvikling. Lederne er ofte skolet til deltagelse i sådanne ledelsesmæssige relationer igennem konkrete formelle uddannelser eller bare mange års praksis. Hver organisation har sin helt egen diskurs for afholdelse af møder, alligevel kan man ofte se fællestræk ved disse ledermøder. Disse fællestræk er som regel styret af et behov for koordinering og udveksling af en masse praktiske informationer.

Et ledermøde kan, i nogen udstrækning, godt sammenlignes med metaforen for en teaterforestilling, hvor rollerne er meget forventet og fastlåst, men hvor der også kan være små variationer i den enkeltes replikker (Goffman, 1992). Så længe alle deltagerne i disse seancer opfører den forventede forestilling, er der som regel harmoni og tryghed. Det er først, når der indtræder uventede hændelser i forestillingen, at der kan opstå uventede effekter af processen. Når nogen bryder den kulturelle hegemoni diskurs, forstyrres den enkelte leders subjektive forestilling om fremtiden. En leder, der får forstyrret sin umiddelbare forventning til den nærmeste fremtid, udvikler en frygt eller angst for den nyligt opståede usikkerhed.

Hvis der er opstået en tendens til, at værdien af disse møder er stærkt reduceret, eller der har været ubehagelige møder, kan medlemmerne godt begynde at miste lysten til at være aktive ved sådanne møder. Har man f.eks. på tidligere møder set nogle kollegaer få en lidt for hårdhændet behandling, kan man godt have mindre lyst til at åbne sig på sådanne møder. Nogle møder er f.eks. præget uhensigtsmæssigt meget af operationelle hændelser og fejlfinding. Hvem har skylden? Dette ses ofte i organisationer, som er stærkt præget af en forventning om,

at alle har en stor og dyb faglig indsigt i alle operationer og processer i organisationen. Når ens leder f.eks. efterspørger oplysninger på det operationelle niveau, er medarbejderen nødt til at indhente sådanne oplysninger hos dennes medarbejdere. På denne måde kommer rigtig mange til at bruge ressourcer på opgaver med en meget kort tidshorison og med meget lille indflydelse på morgendagens problemstillinger. I sådanne tilfælde har beslutningstagerne slet ikke de nødvendige informationer til involveringen på det operationelle niveau, og det kan resultere i uhensigtsmæssige beslutninger og effekter når det sker. Hvis mellemlederen har dette pres om informationer på det operationelle niveau, kan der opstå en risiko for, at man ikke kan overskue alt, og dermed kommer denne type leder nemt til at gå rundt med en evig frygt for at blive spurgt, om alt det han af naturlige årsager ikke ved noget om.

Når en leder skal virke i et sådant krydsfelt, kan det være forbundet med et stort usikkerhedsniveau, idet det jo er umuligt hele tide at vide alt. Der er, af gode grunde, således altid ting lederen ikke ved, og denne usikkerhed kan være en stor belastning for den enkelte leder. Usikkerheden kan skabe en følelse af stress og utilstrækkelighed, som igen kan ende op med at belaste lederens selvværd. Når en leder er udsat for denne belastning, beslaglægger det en masse af lederens frie ressourcer og overskud. I sådanne pressede situationer kan lederen uforvarende komme til at miste kontrollen over sin indlærte lederrolle og adfærd, og dermed vise mere naturlige og undertrykte sider af sin naturlige adfærd. Hvis en leder ikke agerer, som man forventer i gruppen af ledere, kan der således opstå støj i processen i form af forstyrrelser i den forventede hegemoniske diskurs. Hvad kan der ske, når man uforvarende kommer til at skabe denne støj eller forstyrrelse?

I MDT casen er der flere ledelseslag og divisioner, og man har netop afviklet et af de ugentlige ledermøder. Deltagerne, som alle er mellemledere, har netop forladt lokalet. Tilbage sidder mødelederen. Han læner sig lidt tilbage i stolen, og ser faktisk lidt træt ud. Han er tydeligvis ikke helt tilpas med det netop afsluttede møde, det fremgår tydeligt af hans kropssprog, da han læner sig opgivende bag ud i stolen

og kikker himmelvendt op i loftet. Han sidder nu eftertænsksom og reflekterer over det møde, som han har haft ansvaret for at afvikle.

Kort inden mødets opstart, havde lederen modtaget en mail, som klart understregede nogle meget uheldige konsekvenser af manglende ledelsesmæssige kompetencer i hans organisation. En efterfølgende samtale med egen leder, understregede alvoren i den pågældende problemstilling. Lederen har nu fået en bekymring, som allokterer en stor del af hans ressourcer og i en sådan grad, at han ikke er i stand til at være topengageret og tilstedeværende i det møde, han netop skal til at afvikle. I sådan en situation kan en leder godt føle sig utilstrækkelig og ekstra stresset.

Tilbage til mødet, som startede præcist. Ca. 3-5 min. inde i mødet ankommer endnu en mellemleder, som lavmælt undskylder, at han kommer for sent. Lederen som er ansvarlig for at lede mødet og sidder magtfuldt ved boren, genererer efterfølgende en henkastet bemærkning om vigtigheden af, at alle overholder tiderne. Kan man ikke det, kan man da bare blive væk.

Den sidste bemærkning kan opleves og tolkes som en tydelig magtdemonstration. For at blive forståelig og accepteret må den emotionelle adfærd kunne erkendes som en naturlig komponent i den igangværende handlingskæde i dialogen i gruppen. En sådan bemærkning bryder med de fleste ledes forventning til lederens italesatte værdier. I denne handling har lederen kortvarig forladt den normale tillærte lederadfærd.

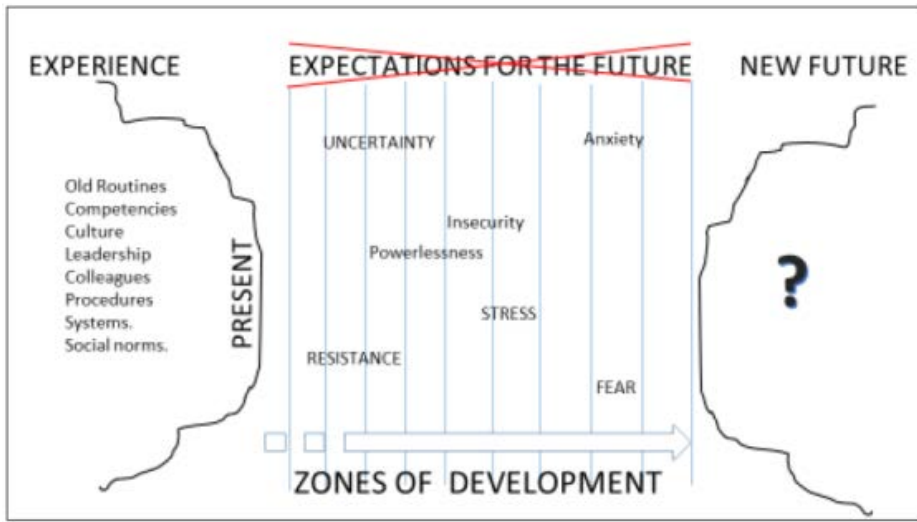
Resten af mødet afvikles herefter i en lidt trykket atmosfære og lederen er flere gange oppe at markere sine synspunkter i en lidt for markant form. Der er få, eller ingen smil og løsslupenhed, kun alvor og seriøsitet. Mødet afvikles og det ender som et møde, som suger al energien ud af dets deltagere. Alle ressourcer har været fokuseret på fejl og mangler. Ingen forlader lokalet med smil på læben. Mange direkte og indirekte trusler hænger efterfølgende usagt i luften. Lederen har ved sin adfærd trådt uden for den forventede og accepterede diskurs, og dermed skabes der

en usikkerhed ved hver enkelte af de deltagende ledere. Når det kan ske, hvad kan man så ikke forvente?

Lederen er en veluddannet og faglig kompetent leder, som godt ved hvad god ledelse er og især, hvad det ikke er. Han er meget drevet af sin faglighed og sit ønske om at levere resultater. Når han sidder og reflekterer over mødets afvikling, ved han godt, at den situation han netop har haft ansvaret for, ikke vil bringe ham succes på hverken kort eller lang sigt. Hvorfor handler ledere så sådan og hvad gør et sådant møde ved os?

Når der opstår uventede ting, kan det forstyrre vores forventninger til fremtiden, som bygger på vores erfaringer, hvorved der opstår usikkerhed om den umiddelbare forventelige fremtid. Lederens forventninger til fremtiden bliver herved i stigende grad løsrevet fra tidligere gjorte erfaringer. Erfaringer er lige så ofte knyttet til forventning, ligesom indenfor er knyttet til udenfor og oppe er knyttet til nede. Der kan ikke være noget udenfor, hvis der ikke er noget indenfor. Ingen forventning uden erfaring og ingen erfaring uden forventning (Koselleck, 2007, s30). Deltagerne i et møde har således nogle forventninger til et mødes afvikling, som er baseret på tidligere gjorte erfaringer. Når disse forventninger så erstattes af nogle uforudsete handlinger, kan deltagerne blive usikre på den umiddelbare forventede fremtid.

Det er gennem relationen, at aktørerne til stadighed positionerer sig med sin sociale kapital og status. Vores forforståelse og vores indre billeder skaber vores tryghed og forventning til fremtiden. Forventningerne til fremtiden er således smittet eller "forurenede" af erfaringerne fra fortiden. Når der er nogen, der forstyrrer dette indre billede, bliver vi usikre på, om det vi har opfattet som en mulig fremtid, bliver erstattet af noget, vi ikke kender til. Vi bliver nervøse og usikre. Maven slår knuder. Lev Vygotskij's begreb nærmeste udviklingszone (NUZO) beskriver, hvorledes der opstår angst og usikkerhed, når man stilles over for en udfordring ude i en fjern udviklingszone om fremtiden, som man ikke kan begribe omfanget af.



Figur 39. Min version af NUZO modellen

I figur 39, ses udviklingszonerne værende mellem erfaringen og fremtiden. Hvis alle ens forventninger til fremtiden forsvinder, blotlægges alle ens værste anelser og der opstår frygt for det ukendte.

Vygotskij's model forsøger at påvise, at vi som mennesker kan have en forandringskapacitet opdelt i flere zoner. Blotlægges der for mange zoner på én gang, kan der opstå de i figur 38 anviste symptomer. Så længe man kun tager en eller to zoner af gangen, oplever mennesket ikke disse symptomer, ifølge min tolkning af Vygotskij's teori.

Det er, når vores kognitive skemaer eller vores indre narrativer bliver forstyrret, at vi skærper vores opmærksomhed om vores tilstedeværelse i mødet. Så længe nutiden svarer til vores forventninger er vi blot almindelig deltagere i mødet. På det ubevidste plan er ens skema blevet påvirket eller ændret og dermed er der lagt et slør af usikkerhed over den forventning vi har til fremtiden. Vi udfordres i vores udviklingszoner. Man kan opleve tabet af meningen med fremtiden i nuet, fordi ens

forforståelse bliver tilsidesat. Tabet af mening kan skabe usikkerhed og/eller direkte frygt. Når forventningen til fremtiden forsvinder, bliver der skabt grundlag for skabelsen af frygt.

Den usikkerhed og frygt lederen uforvarende kommer til at skabe, skyldes hans manglende omhu med anvendelse af ledelsesmagten. Den uventede magtanvendelse skaber forstadiet til frygt.

Magten udøves ikke altid bevidst – magten bliver også udøvet ubevidst. F.eks. når lederen af et ledermøde trumfer sin beslutning igennem, fordi han er presset, kan der være tale om en bevidst anvendelse. Når han blot overser eller negligerer en ansat, udøves magten tit helt ubevidst. Den ubevidste magt kan også udøves i valg af plads omkring mødebordet, styring af dagsordenen, styring af stemningen, styring af diskurser osv.

Foucault (1978) pointerer også, at magtens tilstedeværelse har en konsekvens, nemlig at hvor der findes magt, findes der også modmagt, og kun her findes modstanden. Det betyder, at modstand er en kraft der altid vil stå i relation til magten.

14.2. BLIVER VORES USIKKERHED TIL FRYGT?

Mange organisationer arbejder i dag med begrebet compliance, som er fællesbegrebet for de love, bestemmelser, normer, standarder samt etiske regelsæt, som virksomheder skal eller vælger at overholde. Ledere anvender mange ressourcer på disse compliance regler, som man SKAL efterleve. Når disse regler virker fremmede på os, reagerer vi ofte med større eller mindre usikkerhed for reglernes natur og indvirkning på vores fremtidige hverdag. Såfremt de brydes, er det ofte ensbetydende med, at man som hovedregel må forventes, at skulle forlade organisationen. Som negation til compliance har vi begrebet adherence, som kan ses som en værdi og relations neutral betegnelse for, hvorvidt en medarbejder af

egen drift har lyst til at følge en bestemt instruks eller regel. Kan lederen i stedet for påbud få medarbejderne til selv at ville og ønske at efterleve regler og instrukserne, har det en markant anden påvirkning på det enkelte individs indre selvforståelse.

Compliance er altså, fordi jeg SKAL og adherence er fordi, jeg gerne selv VIL. Når den normaliserede magt udøves af en leder i en gruppe, er der i gruppen en klar forventning til hinandens magtpositioner. Der er nogle ikke italesatte uskrevne regler om magtens udøvelse, og så længe det sker inden for det intersubjektive rums forståelse, er magten næsten usynlig. Man bliver ofte blind for den daglige magtanvendelse. Når den er usynlig, er der også kun begrænset modstand og afmagt, idet alle spiller med efter de fælles normer. Hvor den normaliserede magt er i lederens magtskala, er meget afhængig af den pågældende organisations diskurs for udøvelsen af ledelsesmagten. Man kan godt antage, at den normaliserede magtanvendelse er næsten modstandsneutral. Der skabes ikke en stærk modstand eller en stærk afmagt. Det forstyrrer således ikke deltagernes nærmeste udviklingszone og der opstår ikke usikkerhed om fremtiden.

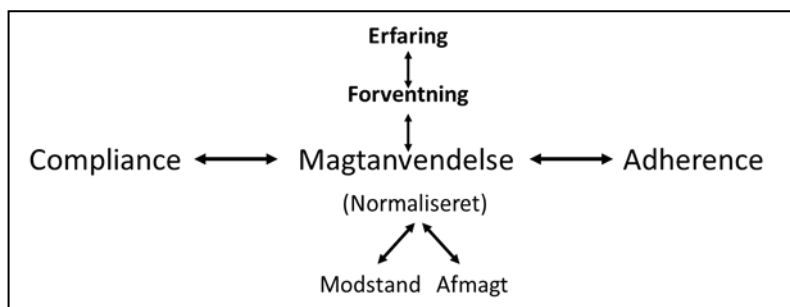
Sker der det, som beskrevet i casen, at magten tager en uventet form eller udøves med en uventet form for dominans eller tvang, opstår der således en reaktion i form af en naturlig modstand eller afmagt. Der er en antagelse om, at der skal ressourcer til at opretholde en modstand og man kan så opleve, at de mindre ressourcestærke indtager en afmagt position.

Afmagt kan tit ses som tavshed i nuet. Modstanden kan heller ikke altid forventes at komme til udtryk på selve mødet, men kan ofte iagttages i konkrete handlinger efter mødet. Såvel afmagt som modstand kan verbaliseres i sociale ledelsesmæssige relationer efter et møde. Medarbejderne har ofte et behov for at få skabt nogle alliancer omkring denne nyopståede usikkerhed eller hændelse. Man kan iagttage ledere samles i små uformelle samtaler, eller skriver interne mails omkring det netop oplevede. I dette spændingsfelt mellem den normale magtanvendelse og den uventede magtanvendelse kan der således genereres modstand og afmagt og der er en stor risiko for, at der opstår frygt, idet der nu er usikkerhed omkring såvel den

nære som den fjerne fremtid. En generel usikkerhed omkring fremtiden, kan skabe denne frygt ifølge NUZO modellen.

I figur 24, s199, prøver jeg at vise magtanvendelsen i forhold til relationen mellem compliance og adherence. Forventningen til magtanvendelsen er igen relateret til erfaringer og når der sker brud i den normaliserede anvendelse, træder der en stærk modstand eller afmagt frem. Når denne afmagt og modstand er initieret, opstår der usikkerhed om fremtiden og så er kimen lagt til, at der skabes en frygt blandt deltagerne i mødet.

Når vi så alligevel ser ledere agere imod den sunde fornuft og indsigt, eller på andre måder bryder med det forventede, kan det måske også tillægges, at vi har nogle forskellige adfærdsmønstre i forskellige diskurser. Hvis en leder ”spiller” en masse forskellige roller i forskellige kontekster, kan man miste følingen med, hvem man selv er og hvilke værdier, man selv har. F.eks. kan en leders selvværd eller usikkerhed have en afgørende betydning for modet til at stå fast på egne værdier og holdninger. Igennem mange interviews med ledere står det mere og mere klart, at mange ledere ikke i tilstrækkelig grad er nok bevidste om egne værdier og etik. Blandt direkte adspurgte er der et markant overtal af ledere, der ikke kender organisationens værdier, nedskrevne eller uformelle, men lige så ofte kan de ikke verbalisere sine egne værdier.



Figur 40. En metafor for sammenhængen mellem normaliseret magt og modstand. Lille frygt.

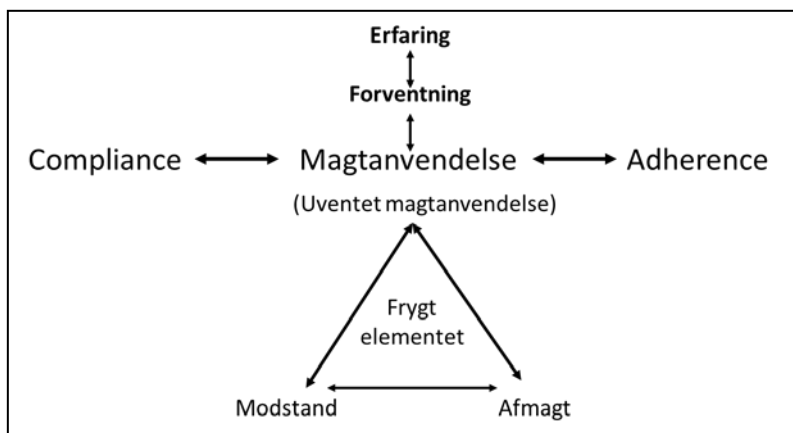


Fig 41. En metafor for sammenhængen mellem uventet magtanvendelse og modstand. Stort frygt element.

Når en leder træder ud af den forventede rolle, eller anvender sin magt på en uventet facon, rækker det ved ens fordomme eller oplevede patos om den pågældende leder. Der skabes nu et nyt provisorisk billede af lederen, og sker dette mange gange bliver det mere og mere svært at aflæse lederens reaktionsmønster. Vi kan komme i en situation, hvor den uforudsigelige og skiftende adfærd kan bliver en ny normal tilstand. Hvis vi ikke ved, hvad man kan forvente fra en leder, er der en stor risiko for, at lederen skaber en usikkerhed, som kan ende som en følelse af frygt hos det enkelte medlem af gruppen.

Når en leder på den måde i særlige situationer bringes ud i nogle handlinger, som vedkommende måske slet ikke registrerer i momentet, kan lederen ubevidst komme til at tære kraftigt på sin troværdighed over for den gruppe, som han skal være leder for. Han positionerer sin autoritet og patos som en erkendelse af, at den anden person er overlegen i indsigt og dømmekraft og at hans dom derfor går forud, dvs. har forrang for ens egen (Gadamer, 2007, s266). Når en leder på denne måde underkaster sig et andet subjekt, bevidst eller ubevidst, positionerer han sig under den anden.

14.3. POSITION OG POSITIONERING.

En position er et subjekts placering i det sociale rum af forskelle, f.eks. en leders titel, en status af fagmand, ens alder osv. En positionering er dels handlinger og dels klassifikationer af sociale handlinger, f.eks. titel (position) og hvem man omgiver sig med (positionering), at arbejde i en bestemt organisation(position) og en måde at lede på (positionering). Det er Bourdieus tese, at der er en meget tæt forbindelse mellem position og positionering. Positionen er ikke blot at forstå en bestemt placering i det sociale rum, men også som et synspunkt. De forskellige positioner opleves at have forskellige verdensanskuelser: Hvad der er godt, smukt, rationelt, 'logisk at gøre', hvad man bør her i livet, hvad der er værdifuldt, og hvad der er meningsfuldt. Pointen er, at positionen indskrives sig i det enkelte menneske som en disposition til at artikulere de bestemte positioneringer, der passer til positionen, som for eksempel til at udøve en bestemt form for ledelse og dermed magt. Det er også positionen, der kan føre til en leders afmagt. I forbindelse med magt/dominans er det centralt at forstå, at Bourdieu ikke benytter en modstilling mellem tvang og frivillighed, dominansen er netop kendetegnet ved en ureflekteret accept (Bourdieu 1999, s52).

En leders renommé eller omdømme er det mentale rum, de andre mødedeltagere har skabt omkring en leder. Lederens omdømme er koblet til subjektet og det som subjektet bringer i spil i feltet. De andre kan opleve det, men ser subjektets kapital og position. Overskrider en leder det, der forventes, forstyrres det enkelte subjekts forforståelse, forventninger og erfaringer omkring netop den leder.

En leders adfærd og etiske opførsel kan være af afgørende betydning for omgivelsernes forventninger til en leder. Relationen mellem lederen og medarbejderen er hele tiden til skrøbelig vurdering i de involverede subjekter.

Relationen mellem to subjekter (f.eks. en leder og en medarbejder) beskriver K.E. Løgstrup (2012) i den etiske fordring med metaforen om, at man har noget af det andet menneskes liv i sin hånd. Dette forhold kan således antages at være gældende,

når en medarbejder og en leder er i en relation. Lederen har, især på grund af sin positionering som leder, noget af medarbejderens fremtid i sin varetægt og dermed er lederen ansvarlig for, at medarbejderne efter et møde forlader mødet med en evt. frygt og usikkerhed. Som leder er man medansvarlig for, at medarbejderen efterfølgende går hjem til sin familie og er i dårligt humør på grund af et dårligt afviklet møde. Hvad er lederens etiske overvejelser? Etik er for Løgstrup ikke en række læresætninger eller en fasttømret teori, men derimod noget, som udspringer af det liv, vi lever i fællesskab med hinanden. Løgstrup ønsker at fremdrage nogle helt grundlæggende fænomener - såsom tillid og gensidig respekt, der er fælles i den menneskelige tilværelse. Medarbejderen skal kunne have tillid til sin leder. Denne tillid kan eroderes i relationer hvor ens forventninger, fordomme og forforståelse til stadighed er under pres. Hvis erfaringerne skygger for en positiv tro på fremtiden opstår der som beskrevet usikkerhed og/eller frygt.

Kirkeby (2001) har en hypotese om, at et sammenhold eller en gruppe slet ikke kan eksistere, hvis der ikke er en stor tillid blandt en gruppes medlemmer. "Begrebet tillid styrkes og suppleres gennem holdninger og handlinger. Tillid er den interrelationelle bindings kerne, en slags løs kobling, som meget nemt kan bryde" (Kirkeby, 2001, s143)

Lederens omdømme og troværdighed i medarbejderens optik, er således et spørgsmål, om medarbejderen har tillid til lederen. Troværdighed er noget vi kan skabe os gennem tillid og autenticitet. Hvordan kan vi forsat være autentiske, når vi skifter mellem naturlig og tillært adfærd som leder? Hvem har ansvaret for disse skift og hvad gør de ved de involverede subjekter?

Når vi ser vrede hos en leder, kan vi også selv føle eller opleve vrede, men vi føler måske også samtidig en hvis frygt eller afmagt. Vores bevidsthed vil advare os mod at personen, der udviser vrede måske vil skade os (Quinn, 2009, s129). Som mennesker udvikler vi over tid en empatisk respons og med dette ofte nogle mentale modeller, som vi ikke altid er lige bevidste om. Hvornår skal vi kæmpe og hvornår skal vi undvige?

Hvis du som leder ignorerer de følelser og empatiske reaktioner, du iagttager, skader du måske dit eget selvværd. Ifølge Terry Warner skyldes det, at du ved at forspilde den passende reaktion, skal bruge ressourcer på at forsvare den falske handling. Dette kan så medføre, at man ender op som usikker, sensitiv, mistroisk og egoistisk (Quinn, 2009, s130).

Selvforræderi eller sensemaking er et valg. Som leder vælger du selv at svinge dine værdier. Hvis nogle i dit nærvær, eller i dine relationer, med eget selvforræderi, inviterer til selvforræderi, er der en risiko for, at der opstår en egoisme som en hel sygdom i relationen. Den sociale konsekvens af et sådan selvforræderi kan blive fatal for en ledergruppes muligheder for at skabe god ledelse.

Mange ledere har i dag så mange krav og forordninger fra instanser, de ikke selv har kontrol over, at de til stadighed må gå imod sine egne overbevisninger. Når en leder således, på foranledning fra en koncernledelse bliver sat til at iværksætte handlinger, som vedkommende reelt set er meget uenig i, opstår muligheden for dette selvforræderi. Lederens mellemledere bliver herefter påført dette selvforræderi og tvinges mere eller mindre også til selvforræderi. Et eksempel herpå kan være rigide Compliance forordninger, som måske kan opleves at stride imod den generelle danske medarbejder kultur.

Kirkeby taler om tre grundlæggende principper i noget han kalder begivenhedsledelse. De er ”Den reflektive bevidsthed”, som er evnen til at erkende og skelne mellem grundlæggende værdier og holdninger i konkrete situationer, ”Den strategiske kapacitet”, som er en kritisk bevidsthed og analytisk opfattelse om alle gængse opfattelser af mulige handlinger og ”en retorisk kompetence” til at samle, engagere og forsone (Kirkeby, 2006, s31). Al ledelse kan betragtes som en begivenhed og en ureflekteret begivenhed kan således komme til at belaste lederens egne værdier og etik.

Det er et vilkår for vores eksistens, måske eksistensens dybeste paradoks, at vi har mulighed for at forestille os, at enhver begivenhed eller handling ville have kunnet

være anderledes og at enhver begivenhed, fordi den er sket, som den er sket, aldrig ville kunnet være anderledes (Kirkeby, 2006, S38). Lederen træffer de valg, han gør, af mange grunde. Men det er frie valg, han foretager. Efterfølgende vil han forsøge at skabe sin egen retfærdiggørelse af sine handlinger igennem en sensemakingsproces. Lederen er fanget i et dilemma mellem frihed, håb, forpligtigelse og fortvivlelse. Mod dette virker kun midlet ”ordentlighed”, hævder Kirkeby. (Kirkeby, 2006) Jo mere det enkelte subjekt er bevidst om sit eget jeg, jo mindre må man formode, at man skader sig selv. Lederen skal således kunne være ordentlig mod andre, men også ordentlig mod sig selv.

Det enkelte menneske kan således skabe eller påvirke sit eget liv, fordi mennesket kan skabe sin egen moralske etiske virkelighed. Det betyder ikke, at alt er tilladt. Det sociale ansvar kastes ikke bort jævnfør Løgstrup, men mennesket behøver ikke føle sig underkastet et evigt blik, der er ingen ”transcendens” intet uden for eksistensen selv, som denne kan måles ved. (Kirkeby, 2006, s99) Det jeg tror, Kirkeby her vil sige, er, at ansvaret for de valg, der træffes til stadighed er lederens og at de valg, der træffes, skal ses i den kontekst eller diskurs, de træffes i.

Der er ikke noget, der forudbestemmer en persons karakter eller livsverden. Mennesker er frie til at vælge. Selv hvis et individ mener, at vedkommende har en essens, f.eks. i form af en selvbestemmende sjæl, rationalitet eller ens psykologiske træk, så er den essens resultatet af et valg, vedkommende selv tager og ikke noget foruddefineret. Om den moderne leder så også i praksis oplever at have disse frie valg, er en anden sag. Kan man f.eks. tale om et frit valg, hvis konsekvenserne af et sådant valg ikke er medregnet?

Hvis lederen faktisk følger sine overbevisninger og egne forforståelser omkring et emne og konsekvensen kan blive, at han mister sin forsørgelsesmulighed, fordi hans beslutninger resulterer i en afskedigelse, er der så stadig tale om et frit valg? Hans tanker, hans bevidsthed, hans handling er et frit valg, men dette overskygges ofte af de gjorte valgs konsekvenser.

Lederen bestemmer selv, om han vil leve i fattigdom eller i velstand, kan man hævde. Lederen kan blive bange for en fremtid, han ikke kan gennemskue. Kan man fastholde troen på det frie valg og helt se bort fra konsekvenserne? Mange ledere vælger at indordne sig under den herskende diskurs i organisationen og derfor vælger mange at spille en rolle, der passer ind i den virkelighed. Men hvad sker der, når lederens rolle krakelerer?

Hvis en leder skal undgå at skabe usikkerhed om fremtiden og med denne frygt i sin organisation, skal der være en kongruens i dennes adfærd, etik og position og den ledelsesstil, der praktiseres. Lederens sociale kapital, der langsomt er opbygget i organisationen, vil skabe grundlaget for det ledelsesrum, den enkelte leder skaber i sin ledelsesdiskurs. Hvis organisationens medlemmer skal have tillid til lederen og lyst til at virke for denne, må lederen således ikke bryde den normaliserede magtanvendelse for tit. Bliver organisationens medlemmer bange og er der skabt for meget frygt, kan det blive svært at gennemføre ledelse på en sådan måde, at der er nogle, der er villige til at tage et aktivt følgeskab til lederen.

14.4. SELVETS MULIGHEDER FOR HANDLING.

Udover vigtige ledelsesmæssige kapabiliteter og kompetencer kan lederen vælge at arbejde med sin egen selvudvikling og selverkendelse som menneske. Hvis man som leder ønsker at indgå i den tildelte rolle i skuespillet, kan man med fordel have en klarhed over sin egen etik og værdigrundlag. Jo bedre et menneske kender sig selv, jo mindre risiko er der for, at man kommer til at skade sig selv.

Det er i mange tilfælde vigtigt, at man aktivt forholder sig til såvel sin kommunikationsform eller dialektik, men også formen for ens adfærd er vigtig. Lederen kan med fordel arbejde med sin egen selvudvikling som leder, ved at arbejde på at blive mere transparent og autentisk. Øget selverkendelse skal skabe en klarhed over egne etiske og moralske grænser. Hvis lederen ikke er tilstrækkelig

bevidst om egne værdier og grænser, er der en stor risiko for, at lederen udelukkende adopterer organisationens værdier og etik. . Senge (1990) har en metafor om den kogende frø . Sætter man en frø i lunkent vand, som langsomt varmes op, vil den ikke forsøge at undslippe. Frøen er indrettet til at registrere og handle på pludselige forandringer i sine omgivelser, men den er ikke indrettet til at registrere langsomme forandringer. Derfor bliver den langsomt varmet op og kogt! Når påvirkninger kommer i umærkelige portioner, kan det betyde, at man ikke registrerer dem, før man på et tidspunkt finder ud af, at man ikke er på højde med situationen. Er man som leder ikke bevidst om egen adfærd og værdier, kan det være svært at sætte egne grænser.

Når vi ser ledere agere imod den sunde fornuft og indsigt, kan det måske også tillægges, at vi har nogle forskellige adfærdsmønstre i forskellige kontekster. I mange år har det dog blandt ledere, været udbredt at få udarbejdet en adfærdsanalyse. Flertallet af disse opererer med at beskrive os mennesker med forskellige adfærdsmønstre. Det er således et kendt fænomen, at vi mennesker reagerer forskelligt på eksterne stimuli alt efter hvilke kontekster, vi er sat i. De mest overordnede gængse adfærdstyper der opereres med er ”Den naturlige adfærd” og ”Den tillærte adfærd”. Den tillærte adfærd, er den adfærd man kan iagttage ved en leder med overskud. I den situation er der overskud af ressourcer til refleksion og til at agere i overensstemmelse med tillærte værdier og ledelsespraksis. Bliver lederen derimod presset, som i vores case, forsvinder dette overskud, og lederens naturlige adfærd kan komme mere til udtryk. Er der så en markant forskel mellem det tillærte og det naturlige, kan dette skifte af omgivelserne opleves meget voldsomt.

Hvis lederen har en bevidsthed omkring egen adfærd, evt. fremskaffet på baggrund af sit levede liv eller en udført analyse, kan han forventes at komme til nye erkendelser omkring sin adfærd, som måske er i større harmoni med det, han ønsker at fremstå som.

For andre filosoffer som f.eks. Merleau-Ponty og Mead er en self-awarenesproces en refleksiv proces, hvor den enkelte leder ser tilbage på sig selv og sine handlinger over tid, for dermed at se på sig selv "udefra" som en samtale mellem lederens "jeg" og lederens "mig". Det er på grund af vores "jeg", at vi siger, at vi aldrig fuldt ud er bevidst om, hvem vi er, og at vi derfor til tider kan overraskes over vores egne handlinger.

Det er når vi handler, at vi bliver beviste om os selv (Mead 1967, s174) "Mig" er "Jeg-ets" opfattelse eller selvbillede af "mig". Det er Mead's opfattelse, at den enkelte leders selvrefleksion kun er mulig på grund af eksistensen af et "mig" og et "jeg". I den indre samtale mellem "mig" og "jeg" kan man som individ reflektere over egen adfærd og gennem en indre refleksion skabe fremtidige mulige handlinger om en øget selvbevidsthed. Den indre dialogs sprog gør det således muligt at arbejde med ens indre tanker og ved denne sproglighed bliver det muligt at skabe et selvbillede, som man kan holde op for sig selv som et spejl. Mead mener, at vi både kan tale med os selv og lytte til os selv.

Når man som leder på den måde reflekterer over sin egen adfærd, skabes der en serie af narrative fortællinger som beskriver mit "mig". Er det mit ideelle jeg eller et virkeligt jeg? For Merleau-Ponty (1968) er den afgørende faktor i selvudviklingsprocessen, ud over den sproglige skabelse, spejlingsfasen. (Crossley, 1996, s59) I den fase spejler vi os selv i vores handlinger og i vores egen intersubjektivitet. Den indre forforståelse og horisont kan påvirkes gennem egen refleksion eller en ekstern påvirkning. Vores værdier og forforståelse, som er skabt i vores opvækst hjælper os til at vurdere vores adfærd i forhold til den sociale kontekst og forventede adfærd i dialogen med andre mennesker. Det er dette fænomen, der kan forklare lederens refleksion og mulige læringsproces af refleksionen efter et ledermøde.

En leder, der én gang har afsløret, at hans adfærd på den måde kan skifte fra den "rigtige" adfærd til den mindre "rigtige" adfærd, er i fare for at skade sin troværdighed ved dem, som han netop har påvirket.

Ifølge Kierkegaard har ethvert menneske til opgave at blive til sig selv. Ikke en anden og ikke som en anden, men sig selv. Skal man være autentisk som leder, så lad være med at forsøge at være en anden? Skylder man ikke som leder, at man til stadighed arbejder på at skabe resonans mellem ens tillærte og ens naturlige adfærd?

Nogle ledelsesbegreber og værktøjer kan være en hjælp i det daglige ledelsesarbejde. Man kan som et eksempel lære sig noget omkring den værdsættende dialog og man kan øve sig i aktiv lytning. Der er en lang række ledelsesmæssige kapabiliteter som kan være nyttige at have kendskab til. Gør man det, kan man måske imødegå de uheldigste effekter af et dårligt afviklet ledermøde.

KAPITEL 15. MEDFORSKERNES INDSATSER

I dette kapitel vil jeg beskrive et udpluk af konkrete indsatser medforskerne har arbejdet med.

De medforskere der har været inde over dette projekt har generet en række konkrete indsatser som har haft en synlig påvirkning af organisationen. Over en periode på 27 måneder (1. februar 2013 – 1. april 2015) har jeg haft et kontor på MDT. I hele denne periode har organisationens medlemmer kunne aflægge mig besøg i sofaen, hvilket medforskerne har gjort i et stort omfang. Nogle af disse dialoger er optaget på medie, men langt de fleste har været uformelle dialoger over en kop kaffe. Følelser, frustrationer, positive såvel som negative narrativer er blevet fortalt, og genfortalt. Omdrejningspunktet omkring den hermeneutiske samtale er et gensidigt ønske om at komme overens – det betyder imidlertid ikke, at deltagerne nødvendigvis bliver enige, eller at de suspenderer deres grundlæggende antagelser (Hertel & Fast, 2015, s27). Formålet med disse møder (Den hermeneutiske samtale) var at skabe en dialog, hvor deltagerne opbygger en dybere forståelse af den situation vi drøfter.

Igennem hele projektperioden er der gennemført et antal af mere eller mindre strukturerede samtaler i forskerens kontor.

Medforskerne har udover de mange samtaler deltaget i mange af de 18 workshops som er afholdt i perioden. Alle har derudover bidraget til besvarelsen af de tre kulturanalyser, som er afviklet i februar 2013, januar 2014 og december 2014.

15.1. DE UNGE VILDES INDSATSER 2013/14

En af mine egne personlige observationer, notater, fra et specifikt møde var følgende;

Der er en tendens til at det er alle de andre der er nået galt med. Rigid i forhold til læring. Negativ spiral. Manglende accept af de nye vilkår. Manglende match mellem strategi, udvikling, siloer, strukturer og adfærd. Alle udsagn er delmængder af en MAN kultur.

Når jeg ser dette notat i dag, og så efterfølgende ser tilbage på hvilke indsatser de to grupper efterfølgende iværksatte, er det en utrolig positiv udvikling, på trods af det lidt pessimistiske notat. Gruppen generede en vision og et værdigrundlag, men også et årshjul over mødeaktiviteter. I juli måned 2013 afholder vi en heldags workshop i De Unge Vilde (DUV) med følgende dagsorden:

Dagsorden		
Pkt	Beskrivelse	Bemærkning
00	Agenda	
01	Socialt samvær og kort intro	
02	Rammerne for "De unge vilde"	
03	Værdier og vision proces	
04	Hvordan skaber vi udvikling?	
05	Hvad skal vi arbejde med i år?	
06	Årshjulet.	
07	Hvordan lærer vi?	
08	Afslutning	

Figur 42. Workshop for DUV i 2013

Forskerens roller var som mødeleder at kalde ind til møderne og facilitere gruppens aktiviteter. Alle samlinger havde som hovedregel også rene teoretiske indlæg om kultur, strategi og ledelse.

Gruppen generede et årshjul som ser så sådan ud;

05	Årshjulet. Møderne holdes i FRH-MF07	
	11/9 2013 09.00 – 12.00	
	23/10 2013 09.00 – 12.00	
	4/12 2013 13.00 – 16.00 (Julefrokost)	
	15/1 2014 13.00 – 16.00	
	26/2 2014 13.00 – 16.00	
	9/4 2014 13.00 – 16.00	
	21/5 2014 13.00 – 16.00	

Figur 43. Årshjul for DUV

Som det fremgår af årshjulet holdt gruppen de formelle møder med forsker ca. hver måned, men derudover blev der afholdt en række mere uformelle møder mellem medforskerne. Mødereferatet fra DUV's første heldagsworkshop indeholdt også en aktionsliste, som så sådan ud:

Aktionslisten		
Aktion	Beskrivelse	Ansvarlig/Status
01	Udarbejdelse af referat og udsendelse af materiale fra sidst.	MSP/ Udført.
02	Gennemfører 5 positive dialogprocesser	Alle/Pågår
03	Indspille den første video til Mogens	Alle/ Pågår
04	Indkalde til møder et år frem.	MSP/Udført
05	Udarbejde en beskrivelse af projektet til ATLAS	MSP/Dennis -
06	Artikel til MAN People	Dennis
07	Indkalde til frokostmøder	Ida
08	Ordstyrer og ansvarlig for mødet den 11/9	Ida
09	Inviterer til feedback (give og tage)	Alle / Afsluttes inden 11/9
10	Indspille video nr 2 til Mogens inden 11. september. Fortælle om de forandringer du gerne selv vil gennemfører, og hvad du gerne vil lære noget mere om.	Alle
11	Indlæg på gruppemøder om vores arbejde	ALLE
12	Post-it kampagne	??

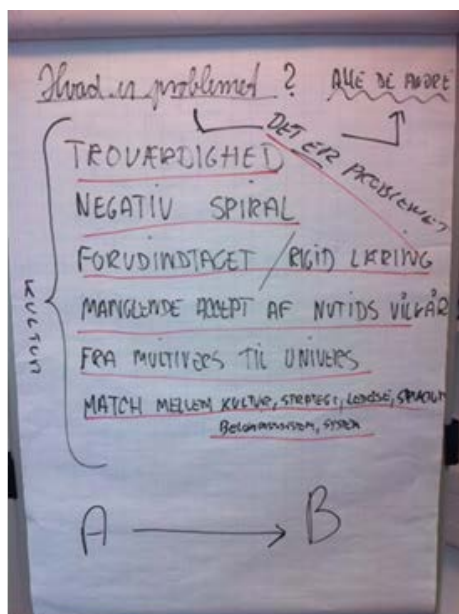
Fig. 44. Eksempel på en aktivitetsplan

Som det fremgår af aktionslisten var alle forpligtet til at iværksætte konkrete handlinger mellem møderne. Pkt. 2 fortæller om en indsats om at alle skulle gå hjem og gennemfører nogle positive dialogprocesser, hvor man uanset relationen skulle være overdrevet positive og imødekommende. Med denne aktion ville vi underbygge en hypotese om at hvis vi alle er positive kan vi påvirke kulturen på MDT. Deltagerne skulle også indspille en personlig video til forsker (pkt. 03.og 10.)

Oplægget var at DUV selv skulle tage et stort medansvar for indholdet på møderne (pkt. 7. og 8.) og som det fremgår af aktionslisten var næste mødeansvarlig Ida. Deltagerne fortalte også om projektet på de lokale afdelingsmøder (pkt. 11)

Fra workshoppen blev der arbejdet med hvilke problemstillinger man gerne ville arbejde med. De beskriver udfordringen eller problemet i organisationen som manglende troværdighed i ledelsen, en negativ spiral, forudindtaget, manglende accept, forandringen fra multivers til univers, manglende match mellem kultur, strategi, ledelse og belønningssystemer.

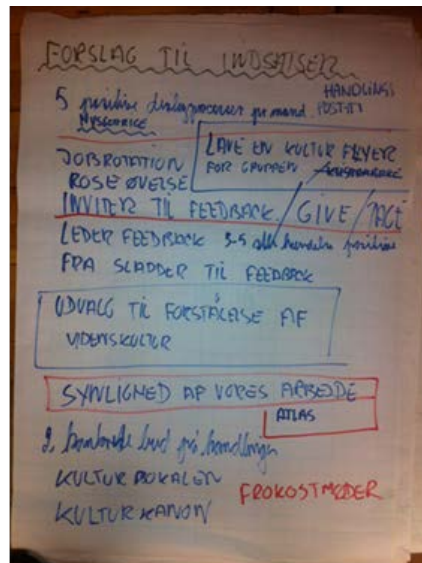
Yderst til højre på plakaten ses en tuborgsklamme som sætter alle udfordringerne ind i en kultur kontekst.



Figur 45. Eksempel på gruppens arbejde

Denne figur viser hvordan vi i plenum kom frem til hvilke konkrete indsatser gruppen skulle arbejde på i det første år.

Man gennemførte faktisk flere forsøg hvor man arbejder med jobrotation, ud fra den hypotese at man gennem dette ville opnå en større indsigt og tolerance i andres arbejdsbetingelser. Bemærk notatet omkring sladder "Fra sladder til feedback".



Figur 46. Forslag til konkrete indsatser

På denne første workshop blev de mange spændende tiltag og konkrete indsatser også prioriteret og der blev sat konkrete terminer og ansvarlige på de konkrete indsatser.

Forslag/Ideer	Hypotese	Vi valgte	Omfang/tid	Ansv.
ATLAS: kritisk/høj	→ design → arbejde	Stille spørgsmål	Inden 14 dage (10%)	Mogens/Don
Pix's blog				
Man People				
Knyttende indlæg				
Post-it language	→ make check effect → correct handling not			

Underskrifter:

[Signatures]

Figur 47. Et eksempel på hvordan vi styrede de konkrete indsatser

Flere af indsatserne handlede om synlighed, og andre indsatser skulle forblive usynlige og virke som en slags "undercover" aktioner med det formål at skabe en fornyet positiv stemning på MDT. Der var udarbejdet et indsatsskema, som også fik sin anvendelse på de efterfølgende møder i gruppen.

På figur 46 ses det anvendte indsatsskema. Processen starter med at få nogle ideer eller forslag i spil. Når denne fase er overstået vælges der en konkret idé der skal arbejdes videre med. Hvad er hypotesen for ideén? Hvad forventer vi at opnå? Hvad vælger vi at iværksætte? Hvornår og hvem? Hvem er ansvarlig? Alle ender processen med at skrive under og dermed er alle forpligtet til denne konkrete indsats.

15.2. KULTURBESTYRELSENS INDSATSER 2013/14

Den 12. august 2013 afholdte Kulturbestyrelsen en tilsvarende heldags workshop med nedenstående dagsorden;

Dagsorden		
Pkt	Beskrivelse	Bemærkning
00	Agenda	Blev godkendt af forsamlingen
01	Socialt samvær og kort intro	
02	Rammerne for "Kulturbestyrelsen"	Blev godkendt af forsamlingen
03	Værdier og vision proces	
04	Hvordan skaber vi udvikling?	
05	Hvad skal vi arbejde med i år?	Liste udarbejdet
06	Årshjulet.	Hver anden mandag
07	Hvordan lærer vi?	Kolb læringscirkel
08	Afslutning	Refleksion

Fig. 48. Et eksempel på en dagsorden for kulturbetyrelsen

Som DUV udarbejdede Kulturbestyrelsen også en liste over hvilke indsatsområder de ville prioritere de første 12 måneder. Gruppen besluttede også at lave en samlet mødekalender for de næste 12 måneder, og helt analog med de unge vilde blev det til en gang om måneden; 9. september 2013, 14. oktober 2013, 18. november 2013, 9. december 2013, 13. januar 2014, 10. februar 2014, 10. marts 2014 14. april 2014, 12. maj 2014, 16. juni 2014.

Opremsede indsatsområder:

Mailkulturen

Medarbejderudveksling – afdelingsmøder

Analyser af behov

Fokus på medarbejdernes vidensdeling

Kundeservicemøder intern/ekstern

Personlig lederudvikling

Formidling af bestyrelsen arbejde

Positiv kommunikation fra i morgen

Læring fra kulturanalysen

Synliggørelse af kulturanalysen

Fratrædelsessamtaler

Tværfaglige workshops

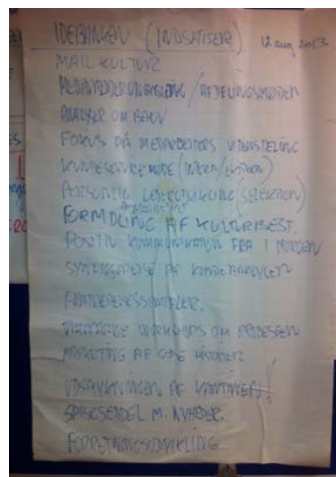
Marketing af de gode historier

Ny udsmykning af kantinen

(Ud med de gamle produktionsbilleder)

Spiseseddel med nyheder

Forretningsudvikling



Figur 49. Kulturbestyrelsens indsatsområder



Figur 50. Kulturbestyrelsens værdier

Workshoppen med kulturbestyrelsen sluttede med en evaluering. I referatet kunne man læse følgende :

De sidste 15 min. blev anvendt til refleksion. Flere udtalte sig og der er en generel positiv indstilling til projektet. Gruppen er langsomt ved at indse at de skal arbejde mere med sig selv, end at finde på at skabe forandringer for alle andre. Der er en generel enighed om arbejdet med projektet er spændende og det er en unik mulighed for at få indflydelse. Der var flere der gav udtryk for at dagen var gået hurtigt og niveauet har været passende.

15.3. KULTURBESTYRELSEN OG DE UNGE VILDE FUSIONERER

Den 2. oktober afholdte vi en fælles workshop mellem de unge vilde og kulturbestyrelsen. De to grupper havde nu arbejdet med sine indsatser, og måske på grund af ledelsens manglende, eller nye fokus fornemmede flere af deltagerne at arbejdet ikke længe var legitimt. En medforsker havde af sin chef direkte fået at vide, at så længe han havde tid til at gå til det kulturhaløj, så gad han ikke høre at han havde travlt. PK har også på et møde pointeret, at det vi lever af til enhver tid skal betragtes som det vigtigste. De mange og krævende Valcon møder skulle således prioriteres højere end kulturarbejdet.

Disse markante udmeldinger tolkede flere af lederne som et vink om at droppe dette arbejde. Tre af de ledere der senere indgik i den nye styrkede Site Manager gruppe valgte også at udtræde af arbejdet, fordi de mente at de med arbejdet i Site managergruppen støttede projektet denne vej.

Dagsordnen til denne fælles workshop blev;

Dagsorden	
Pkt	Beskrivelse
00	- Velkomst
01	- Indlæg af Mogens Sparre - Hvad er teorien bag aktionsforskningen - Hvad er status på projektet - Hvad er der skabt af læring
02	- De unges time -
03	- Kulturbestyrelsens time
04	- Planen til enden. - • Hvordan skal vi måle på visionen? - • Hvor meget skal vi i det sidste ½ år. - • MASTERPLANEN

Fig. 51. Medforskernes nye dagsorden efter fusionen mellem DUV og kulturbestyrelsen

Som forsker have jeg et indlæg omkring aktionsforskningens mange svære valg. Gruppen fik konkret undervisnings i de teoretiske bindinger denne tradition bidrager med. I gennemgangen kom vi også ind på de præmisser hvorunder projektet på MDT fungerer pt. Som forsker luftede jeg nogle af de foreløbige subjektive betragtninger og læring ved at arbejde med casen på MDT.

Efterfølgende havde ”De unge vilde” et meget inspirerende indlæg, bygget op efter et princip som Speed Dating. Ved 6 borde diskuterede man kulturemner i 6 minutter af gangen, og noterede tingene ned. Efter hvert interval skiftede man rundt til en ny partner, så alle kom til at diskutere et af emnerne med de øvrige deltagere. Et værdifuldt og spændende indlæg, som også viste sig særdeles produktivt. De producerede indlæg vil være væsentlige bestanddele i de resterende møder i gruppen.

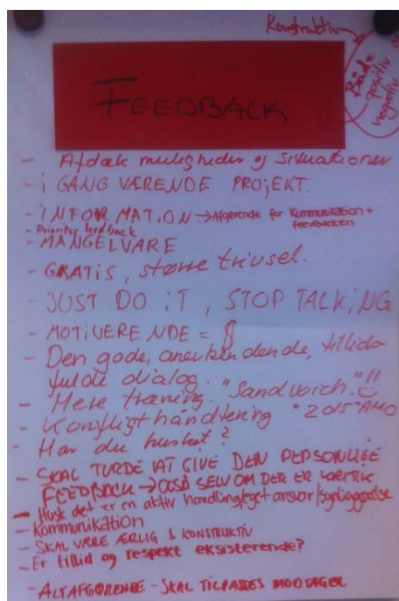
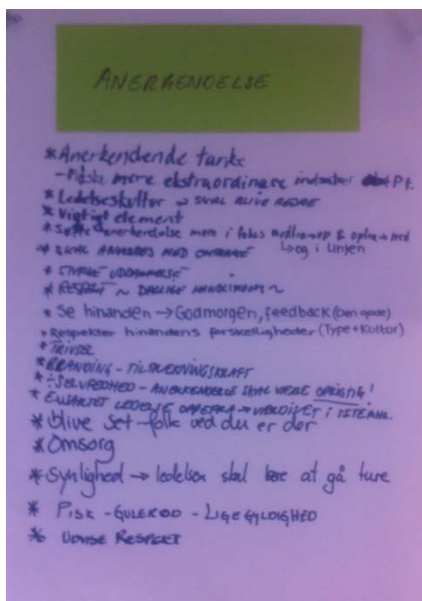
Kulturbestyrelsen skulle herefter forsøge at leve op til dette flotte indlæg. Det gjorde de ved at springe rammerne. Vi skulle alle male et billede efter et ord, som vi i plenum havde produceret. Det var en synlig måde at arbejde med kultur på. Det er håbet at disse malerier må komme op og hænge et sted i organisationen, som et tydeligt bevis på at vi på en kreativ måde arbejder med kultur på MDT. Var de ”gamle” lige lidt mere vilde end de unge?

Sidst på dagen diskuterede vi det fortsatte arbejde. Blandt de unge var der nok en overvejende holdning til at arbejdet skulle fortsætte i de to grupper som hidtil. Generelt er der en bekymring om hvad der skal ske når MS ikke er der til at facilitere processen. På den baggrund blev det besluttet at sammenlægge de to grupper.



Figur 52. Der arbejdes med at sætte billeder på kulturen

Foruden en masse fine billeder blev der produceret nogle spændende emner som den nye gruppe ønskede skulle danne baggrundstæppe for de resterende møder af medforskerne. Vi fik drøftet aktivitetsniveauet fremadrettet. Det blev besluttet, at vi holder et to-timers møde hver måned frem til april. Der er sat ansvarlige på møderne, som altid indledes med en siden sidst og et teori indlæg af MS.



- Fokus på MEDTAGE, TRIVSEL
- FØRSTEHJÆPSE PÅ LØBSE
- FØRSTEHJÆPSE OK AT JEG HJÆP (sig det)
- gennem mellem arbejder (frisk) skal være stærkt
- Social Familieressourcer
 - ↳ PÅRØRTE
 - ↳ FAMILIEMED
- Fokus på SUNDEHED / På SÅL SØGE
- ROLLE PÅ JERNE vs. FØRSTEHJÆP / SYGEM
- ROLLE PÅ ARBEJDE
- ROLLE HJÆP AT DETTE SØGE → FØRSTEHJÆP
- FØRSTEHJÆP AT SØGE → VI KAN DE SÅL AT AL
- FØRSTEHJÆP
- SYGEMHED PÅ - HJÆP GAVN DET?
- INDIVIDUET
- FØRSTEHJÆPSTÆNING
- Det hele menneske i en hel organisation
- Trivsel i vigtig for de titte arbejder
- Overlever

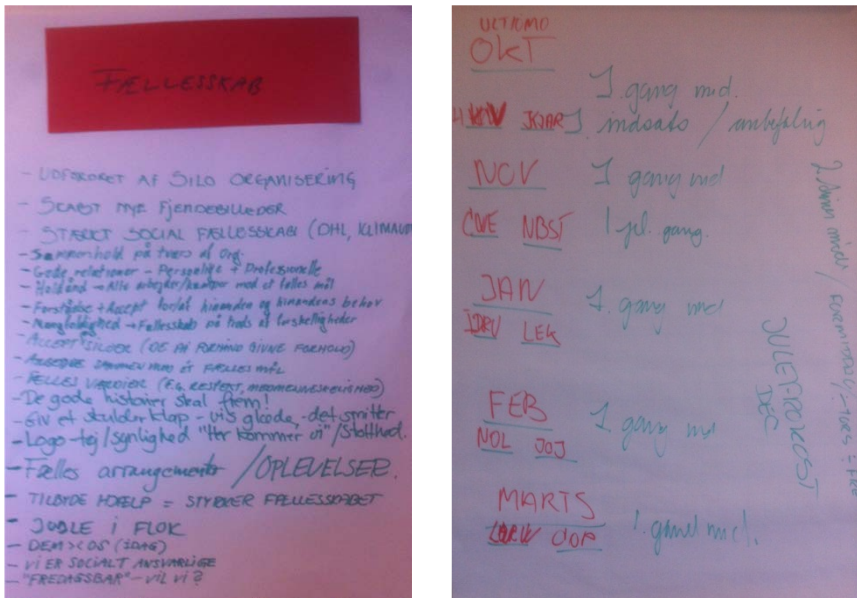
VINDERMENTALITET

- NO. 1 vili være de bedste
- Alle er med på samme hold.
- Gode vindmentaliteter
- Troen på vindmentaliteten
- Fælles mål → Alle siger det
- Accept af position → være sine venner
- Børn skal gøre hvad vi alle gerne i Danmark vil
- Netværk / samarbejde med andre
- Selvfremgang
- nul jantelov - tilladt at have høje ambitioner
- tånde stille krav til sig selv og andre
- Succes adfærd Succes
- omkring hængende - høj som lav
- synliggørelse af Succes - ring med klokken!
- Gåes ønske / drive med "sej" / fælles ejerskab
- bæltes initiativ - Synlighed - ROJ!!
- FREM med de gode intentioner!!
- Skift af sig arbejde / stort ønske om at være et stykke godt stykke arbejde
- Nedbringning af faggrænser / fælleskab
- Vi hører vinder MENTALITET → vinderarbejde

- tværfaglighed
- nedbrydning af faggrænser (fokus ansvar)
- mindre klasseremmer
- kultur for stærke
- ↳ medarbejder til medarbejder
- ↳ site til site
- kan fore til strømning
- på tues af siloe
- HOLISTISK SYN PÅ SITE FRH
- ↳ PÅ TUERS AF ØKONOMI
- ↳ PÅ TUERS AF FAG GRÆNSE
- RESPECT FOR FORSTELLIGHEDER
- ↳ DIVERSE TILGANG
- INTEGRATION
- Faggrænser siloe - blive bedre til udveksling tuers "de gode nye site team"
- Både mange tilgange som et alts
- ↳ Både mange tilgange
- Bruge dynamik til fra forskellighederne konvention
- Alle er lave vinde
- MANGFOLDIGHED PÅ TUERS AF HANDELSKONE "HOLISTISK ANSVAR"

- Lokalt pressen: gode historier
- Sponsorer
 - Sport, Foreninger
- Logover, Lynghed
 - GEMME ALLE DESE AF VEDKOMMEDE PÅ EN "MAGISKE" UNIVERSITETSSAMARBEJDE, GÅSEFORELÆSNINGER
 - Samarbejde med de MARTEC
 - OSE kunne, MAN deltagelse - LØSSE "GODE STOFFER" ANDRE VÆKSTHØJDER
- BEHANDLING AF DE ENKELTE AFD.
 - FORTÆLLE DEN GODE HISTORIE
 - EVN VIA "BEGRÆNSET"
 - SÆLGE TIL PÅEN SOM "BEGRÆNSET"
 - ER I DER SINDIG? (TYPISK SPØRGSMÅL FRA ANDRE)
 - D VI SEAL VÆRE PÅMÅLS...
- BLIVE MERE PRODUKTIV - MERE REAKTIV
- ALLE LEDE HANDELSPÅR FOR BEHANDLING
 - LYNIGHED IST. UDENHJ - KVAL. AFRETNING!

Figur 53. Der blev skabt en række temaer som vi skal arbejde med



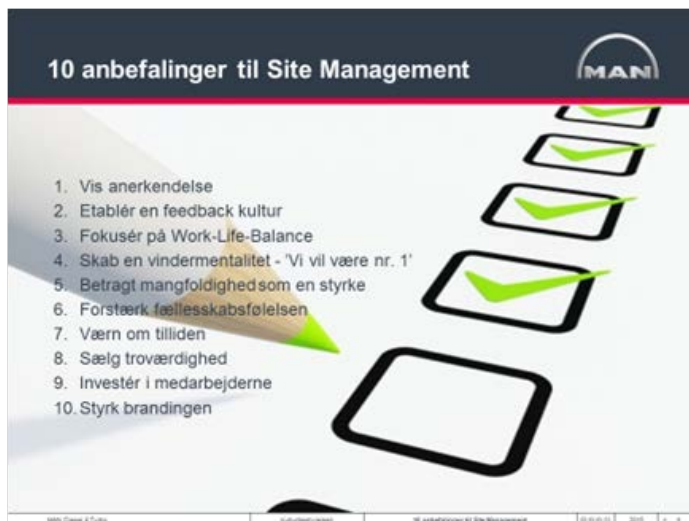
Figur 54. Der blev skabt en række temaer som vi skal arbejde med

På figur 54 ses et udpluk af de mange temaer der kom frem på den fælles workshop, og som efterfølgende blev bearbejdet på de efterfølgende møder i medforskergruppen. Disse temaer ender op i de 10 anbefalinger gruppen præsenterer for ledelsen på det afsluttende møde i 2015.

Den ny fusionerede gruppe af medforskere fandt således frem til at ville arbejde med overskrifterne; *Anerkendelse, Feedback, Work Life balance, Vindermentalitet, Mangfoldighed, Branding og Fælleskab.*

Den nye mødeplan med syv møder inden nedlukning af projektet i april 2015, markerede således planen til enden. Medforskergruppen arbejdede videre med oplægget fra oktober workshopen, og vi arbejdede med at skabe metaforer for kulturen og på hvert møde var et af ordene fra oktober workshopen under behandling. Ret hurtigt kom der et forslag om at medforskerne, som en afslutning

på dette projekt, ville fremlægge 10 anbefalinger til den nye Site manager gruppe. De 10 anbefalinger man ville anbefale blev disse;



Figur 55. Medforskernes anbefalinger til ledelsens fremadrettede arbejde

På en workshop for Site managergruppen i april 2015 præsenterede medforskergruppen og for-skeren resultatet af vores foreløbige arbejde.

For hver af de 10 anbefalinger er der udarbejdet en række konkrete punkter som ledelsen kan arbejde videre med. Ledergruppen var så begejstret for gruppens arbejde, at man insisterede på at gruppen ikke skulle lukkes ned sammen med projektet. Gruppen vil arbejde videre på MDT. Gruppen har allerede afholdt flere møder og gruppen får løbende tilsendt denne PhD –afhandling efterhånden som den skrives, og således virker gruppen forsat som feedback på dette projekt indtil et forsvaret af afhandlingen afslutter projektet.

”Hej Mogens, Jeg er glad for det kunne bruges. Som du kan se sad jeg en halv sen fredag eftermiddag og lod mig nok rive lidt med. Men som sagt brug og smid

væk. Det jeg mente med Berger & Luckman var bare, at jeg kan se du refererer til dem i teksten, men de fremgår umiddelbart ikke af litteraturlisten. Mødet i dag gik fint syntes jeg. Vi blev enige om at fortsætte og mødes 6 gange om året mhp. at sikre fremdrift i de 10 anbefalinger.

Ja, du må altid gerne sende materialet til mig, som det skrider frem. Hvis jeg kan bidrage gør jeg meget gerne det. Jeg er selv inde i en god periode, hvor jeg får læst igen, det har jeg savnet at have tid og overskud til. Jeg elsker de gamle klassikere ('tilbage til kilderne') og er bl.a. lige blevet færdig med Carl Rodgers 'On becoming af person'. Den kan anbefales (hvis du ikke allerede har læst den). Og kan måske også tænkes ind i dit projekt. I et af kapitlerne reflekterer han bl.a. over, hvad der ville ske, hvis man som organisation, ja selv som land, tog hans tilgang og udviklingstanker til sig. Carl Rodgers er meget inspireret af Søren Kierkegaard og fænomenologien. Nå, men ellers er det også bare en fremragende bog."

Vi 'pippes' ved.

Venligst

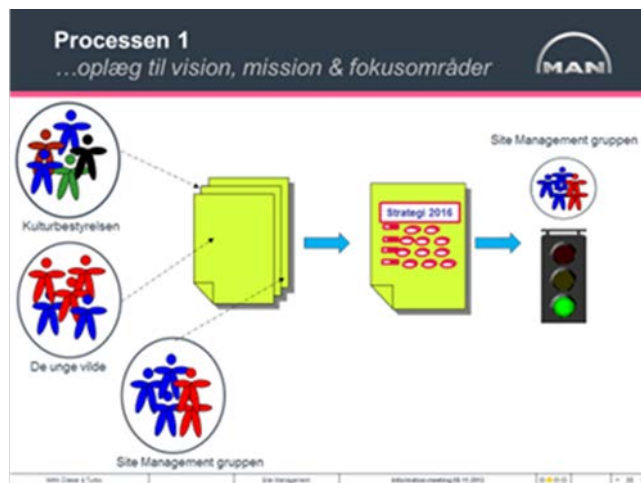
15.4. MEDFORSKERNE SKABTE EN SITE STRATEGI

Ret tidligt i dette projekt rettede den nye Site Manager gruppe en meget direkte henvendelse til mig som projektleder for kulturprojektet. Spørgsmålet var ganske enkelt; Kan dine to grupper ikke komme med et oplæg til en fælles Site Strategi? Der var en lille hage ved den opgave, nemlig at den helst skulle have været færdig før vi fik begyndt. Vi fik en måned til opgaven, hvis vi ville påtage os den.

I De Unge vilde blev opgaven modtaget med begejstring, selv om det ville betyde et markant ekstra arbejde for den lille gruppe. Der blev straks iværksat en stram møderække og de unge gik til opgaven med stor iver.

I Kulturbestyrelsen blev opgaven også positivt modtaget, om end ikke med helt samme store tilslutning. Også her udarbejdede man en overordnet tidsplan.

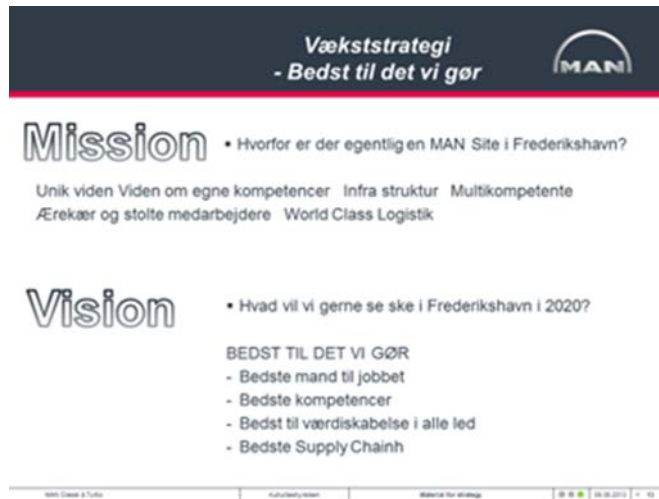
Opgaven blev at de to grupper hver skulle komme med et oplæg til en Site Strategi på en Site Manager Møde 5 uger efter opstart.



Figur 56. Kulturbestyrelsen, De Unge Vilde og Site Manager gruppen skulle genere hvert et strategioplæg, som så skulle sammenskrives.

Repræsentanter for de to grupper arbejdede meget koncentreret med opgaven og gennem workshops hvor man arbejdede aktivt med bla. SWOT analyser, Mission og Vision samt fokusområder omkring de fire perspektiver i BSC, nemlig medarbejderperspektivet, Interne processer, kunder og økonomi.

Kulturbestyrelsen præsenterede nedenstående slides på et fællesmøde i kommet frem til et spændende oplæg med en mission og vision.



Figur 57. Kulturbestyrelsens strategioplæg

Kulturbestyrelsens vision om at være bedst til det vi gør og i det hele tiden gøre tingene bedst, betød at de skabte en vision med det mundrette navn, de 5 Bér. Kulturbestyrelsen havde også identificeret de vigtigste fokusområder inden for de fire BSC perspektiver.

De unge vilde udarbejdede et tilsvarende oplæg til den nye Site Strategi.

De unge havde et stort fokus på fremtiden og evnen til at tiltrække og fastholde en velkvalificeret arbejdskraft. I deres SWOT analyse havde de opridset nogle spændende svagheder ved organisationen.



Figur 58. Kulturbestyrelsen havde også konkrete oplæg til fokusområder

▪ De unge vilde Strategioplæg

Materiale til en vision

Det foretrukne site

Vi vil på tværs af siloerne i organisationen skabe den stærkeste site, igennem samarbejde med vidensinstitutioner.
 Vi vil tiltrække kvalificerede medarbejdere (lækkerhedsfaktor)
 Vi vil skabe den bedste service.

▪ Lokal forankret

Vi bevæger verden

Igennem en synlig implementeret site strategi, som er på forkant med udviklingen vil vi være den mest attraktive site for alle interessenterne.

▪ Med innovative processer vil vi skabe en værdiskabende organisation

I 2020 vil vi være Nordjyllands mest attraktive arbejdsplads

MAN | Group Communications | Standard Company Presentation | 09.06.2013

Figur 59. De unge vildes oplæg til en mission og vision

Den uklare strategi, silodannelserne og en uvillighed fra medarbejderne over for ændringer i strategi” Vi vil gerne have at tingene er som de altid har været”. Den

lukkede ledelsesstil og den manglende oplevelse af fælles værdier er også værd at hæfte sig ved.

På et stormøde den 8. november blev alle medarbejderne fra MDT i FRH inviteret til et stort anlagt infomøde, hvor den nye Site Strategi blev fremlagt af den netop nyudnævnt Site Manger Gruppe.

De første strategi slides blev disse;



Figur 60. Det gode skib Alpha og Alpha kulturen skal på museum



Figur 61, Den nye mission

Det gode skib Alpha og Alpha ånden er nu sendt på museum, var de indledende toner omkring strategien. Den nye fælles mission er blevet til "Vi bevæger verden 24-7-365". Og så var der stor spænding om den ny fælles vision for Site Frederikshavn. Og de vigtigste fokusområder for Site Frederikshavn de næste mange år er;

• De unge vilde Strategioplæg

Svagheder:

- Modstridende mål (siloer i organisationen)
- Uklar sitestrategi
- Uvillighed fra medarbejdere over for ændringer i strategi "vil gerne have at tingene er som de altid har været"
- Tung, tysk ledelse = mange regler og overvågning af medarbejdere
- Overgang fra produktions- til videns virksomhed
- Kan ikke tiltrække de unge ingeniører
- Dress code – mangelfuld på brand.
- IT platformen
- Silotænkningen
- Politik & skakspil
- Ikke fælles oplevede værdier
- Lukket ledelsesstil
- Operationel detaljledelse og for lidt leadership
- Konservativ model
- Fokus på penge frem for værdi/effektivitet

Site Case & Turbo | Group Communications | Standard Company Presentation | 05.10.2012

Figur 62. Et udpluk fra SWOT analysen

Vores Vision
...hvad vil vi opnå for fremtiden?

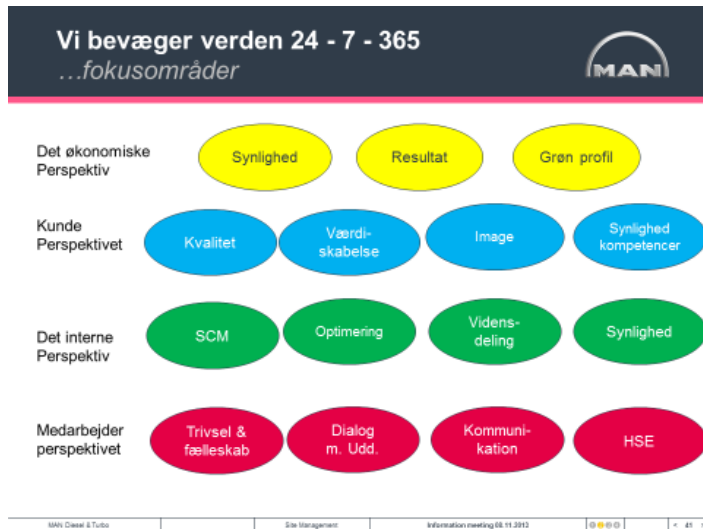
I 2020 vil vi være Nordjyllands mest attraktive arbejdsplads



Site Case & Turbo | Site Management | Information meeting 05.11.2012

Figur 63. Vi vil være Nordjyllands bedste arbejdsplads i 2020

De to grupper Kulturbestyrelsen og De unge vilde kunne med stor tilfredshed konstatere at den nye Site Managergruppe havde modtaget de to gruppers oplæg i så stor grad at deres arbejde i dag udgør det bærende element i strategien.

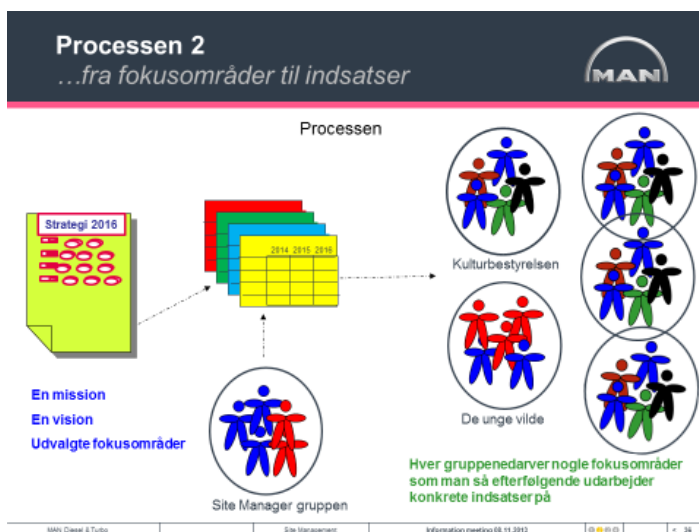


Figur 64. Sitens nye fokusområder

Hele processen blev således en vellykket Bottum-up proces som den nye site grupper og grupperne efterfølgende kunne udbrede til resten af organisationen, som så hver især skulle generere nogle konkrete indsatser inden for de valgte fokusområder. Dette strategiprodukt blev nok det tydeligste tegn på de to gruppers virke.

Den begejstring og feedback de to grupper fik fra site manager gruppen gav grupperne en voldsom god motivation til det fortsatte arbejde.

"Først vil jeg gerne sige at det er imponerende indlæg I har produceret på så kort tid, og jeg vil ikke spørge, jeg vil bare sige tak, tak fordi at fremhæve Alpha Ånden som en svaghed, det synes jeg at vi alt for længe at der blevet fokuseret på , - det er netop det der med bagspejlet og produktionsvirksomhed hvis bare vi kunne komme tilbage; det kan jo ikke nytte noget, verden udvikler sig fremad og det er vi også nød til, og så koble det sammen med salg, - det er jo genialt." Kommentar fra PK ved fremlæggelsen af gruppernes oplæg i oktober.



Figur 65. Den nye strategi skal så udmøntes i konkrete indsatser i de kommende år.

Det var en tydeligt imponeret Site Manager grupper, der efter de to grupper kunne konstatere at der dels var blevet et særdeles velkvalificeret strategioplæg, men grupperne viste også at de kunne stille sig op og fremlægge et klart budskab i plenum. Som én af lederne sagde; ”jeg tror ikke jeg har mange ledere i min afdeling der ville kunne gøre det de unge vilde her lige har præsteret.”

Strategien og de mange slides blev fremlagt på stormødet i 2013.

15.5. DELKONKLUSION.

Kulturbestyrelsen & De Unge vilde gennemføre i oktober 2013 en slags eksamensopgave og de bestod denne opgave i rigtig flot stil, og leverede et produkt som Site Managergruppen slet ikke havde forventet. Såvel de mere erfarne som de nye ledere i Site Managergruppen blev meget begejstret over det fremlagte arbejde.

I processen og på de efterfølgende møder som observatør på Site Manager møder blev jeg tilhører til mange dialoger omkring den nye strategi. Ud af disse dialoger kunne jeg hurtigt konstatere at der selv i denne lille lukkede kreds af ledere herskede et sprogbrug, der indikerede at der ikke var helt konsensus omkring mange af de mere almindelige strategibegreber. Vi drøftede denne observation, og blev enige om, at hvis man i denne kreds havde usikkerheder omkring de forskellige strategibegreber, var der en stor sandsynlighed for at mellemledergruppen også kunne have denne uklarhed. Site Manager Gruppen anmodede derfor om jeg som forsker ville forestå en undervisningsrække i strategi for mellemledergruppen. Der blev efterfølgende arrangeret 2 strategikurser af 3,5 timers varighed, hvor de mest grundlæggende begreber i strategitermerne fra Kaplan & Nortons (Kaplan & Norton, 1998) Balanced Scorecard blev gennemgået.

MAN Diesel & Turbo
„Engineering the Future – since 1758.“

Strategi seminar 12. marts kl. 12.30
17. marts kl 12.30

Der er tale om et seminar, som afholdes på to datoer. Vælg den der passer dig bedst.

Site manager ledelsen i Frederikshavn vil gerne invitere dig til et par lærerige timer omkring de grundlæggende begreber og teorier omkring strategi. Møderne afholdes i Støberikontinen i tidsrummet 12.30 – 16.00

INDHOLD:
Grundlæggende begreber omkring strategi i praksis.
Praktisk case omkring en strategi.
Site Strategi i forhold til drift strategi.
Kultur & Strategi.
Dialog og spørgsmål.

Facilitator: PhD studerende Mogens Sparre



‘Culture eats strategy for breakfast’
- Peter Drucker

I 2020 vil vi være Nordjyllands mest attraktive arbejdsplads


Figur 66. Opslag om strategikursus

318

KAPITEL 16. MEDFORSKERNES LÆRING.

Dette aktionsforsknings projekt har haft nogle aktører, medforskerne, som har været den direkte og primære påvirkningskilde i dette aktionsforskningsprojekt. Har dette projekt haft en direkte impact på deltagerne?

”But it seems to me there can be no doubt that the great horizon of the past, out of which our culture and our present live, influences us in everything we want, hope for, or fear in the future.” (Gadamer, 2008, s9).

Gadamer siger meget præcist at vores levede liv i en organisation i den grad er præget af den horisont, fortiden har genereret inde i det enkelte individ. Alle oplevelser og nye erkendelser skabes med dette baggrundstæppe fra fortiden. Når man som ny aktør og forsker bliver inviteret ind i denne gruppes nutid, bliver man til stadighed konfronteret med gruppens fortid. Det kan være i form af fortællinger, men mange gange kan man også aflæse det i den konkrete adfærd og i handlinger. Når lederen fortæller om sin usikkerhed eller når kulturen ekskluderer nye medlemmer eller når nogle føler den anerkendende undertrykkelse.

I starten af dette projekt var det tydeligt at de, der kom ind i mit forskerrum ude på fabrikken var der for at lette deres hjerte. Man talte om de store forandringer, nedskæringer og afskedigelsesrunder. Man talte om frygten for fremtiden. Kulturmålingen viste at mindre end 50 % af lederne troede de var i organisationen om 5 år.

”Prejudices are biases of our openness to the world. They are simply conditions whereby we experience something.” (Gadamer, 2008, s9).

Når man indtræder i et sådan case studie er vi alle præget af vores forforståelser. Alt hvad vi oplever, projicerer vi ind i en allerede lagret forforståelse om hvad vi kan forvente af en given kontekst. Denne forforståelse havde jeg som forsker naturligvis også da jeg træder ind på MDT med min baggrund som smed og maskinmester. Jeg har en stærk forforståelse af den kultur jeg skal møde. Deltagerne i projektet har tilsvarende forforståelser af en forsker fra Aalborg Universitet. Og som Gadamer udtrykker det er der en tydelig forbindelse mellem denne forforståelse og så de autoriteter vi pådutter de subjekter vi omgås.

”The concept of prejudice is closely connected to the concept of authority, and the above image makes it clear that it is in need of hermeneutical rehabilitation.”
(Gadamer, 2008, s9).

Når vi bliver opmærksomme på vores fordomme og vi prøver at kigge bag om disse i en fænomenologisk perspektiv, anvender vi en kritisk refleksion til at udfordre disse fordomme. Hvorfor handler vi som vi gør og hvorfor tager vi nogle ting for givet uden at vi reflektere over motiverne?

16.1. DATAINDSAMLING – DE KVALITATIVE UNDERSØGELSER

Det normale kritiske forskningsperspektiv og den kvalitative dataindsamling bygger ofte på en manglende tiltro til de lokale fortællinger. Denne manglende tiltro deler vi ikke i fænomenologien, idet vi netop igennem disse fortællinger får tilgang til det levede liv i organisationen.

I et aktionsforskningsprojekt lægger vi således stor vægt på den lokale sammenhæng og på de sociale og sproglige konstruktion af virkeligheden, gennem en åbenhed over for kvalitativ forskellighed og over for mangfoldigheden af betydninger i lokale sammenhænge (Kvale 1997, s51-52).

I fænomenologien interesserer vi os for at belyse, hvad der fremtræder og hvordan det fremtræder. Vi vil gerne forsøge at udforsk medforskernes perspektiver på deres hverdagsliv. Det kvalitative interview eller dialog er funderet i fænomenologien således, at den søger at forstå de sociale fænomener ud fra det enkelte subjekts perspektiv og beskriver det oplevede, således som den opleves af interviewpersonen. I dette projekt er jeg ude på at få udpluk af medforskernes oplevelse af deres virkelighed.

Idealet er en fordomsfri beskrivelse af fænomeners væsen, hvilket må indebærer at vi ikke bygger det på vores forforståelser, men at der skal foregå en kritisk refleksion af egne forforståelser og forudsætninger (Kvale 1997, s62-63). Et aktionsforskningsprojekt må betegnes som kvalitativ forskning som forskning, der anvender kvalitative forskningsmetoder og dermed arbejder med kvalitative data. Til denne undersøgelse har jeg valgt åbne kvalitative forskningsspørgsmål, med det formål at indhente beskrivelser af medforskerens livsverden, således vi kan tolke de beskrevne fænomener.

16.2. RELATIONEN MELLEM MEDFORSKERNE OG FORSKER.

I et aktionsforskningsprojekt kommer man som forsker særdeles tæt på det felt man arbejde i. Det er jo lige som hele ideen i aktionsforskningen. Denne tætte tilknytning influerer naturligvis respondenterne af en sådan kvalitativ spørgeramme. Der er altså en høj grad af social nærhed. Bourdieu har arbejdet med at uddanne ikke-professionelle interviewere med det formål at imødegå virkningen af den vilkårlige indtrængen, man som forsker og interviewer forårsager hos deltagerne. Han henviser her til den symbolske vold i relationen, som kan påvirke svarene (Bourdieu 1999, s. 608). Da relationen mellem medforskerne og forsker nu har eksisteret i mere end 2 år, er der opnået en social nærhed og ligefrem kommunikation, som reducere frykten for en tilfældig besvarelse. De spørgsmål der er anvendt i spørgerammen er forinden blevet drøftet med nogle af medforskerne.

Spørgsmål nr. 1; Har du i processen oplevet noget, som har gjort følelsesmæssigt indtryk på dig?

Når man arbejder med kultur og forandringer vil man ofte blive emotionel påvirket når nogle kommer og stiller spørgsmålstegn til egne hverdagsbetragtninger og forforståelser. Den kritiske refleksion kan til tider fremkalde ret kraftige reaktioner, som da vi f.eks. stillede spørgsmålstegn ved det perspektiv der tvang mange til at alt skulle ses positivt og anerkendende. Hvis alt er godt, kan det godt være svært at udføre den kritiske refleksion, uden at nogle føler sig angrebet. Når vi som mennesker sætter vores egne forforståelser i spil har det en påvirkning på såvel følelser som tryghedsfølelsen. Med spørgsmålet ønsker jeg at få indblik i deltagerne følelsesmæssige oplevelser.

Spørgsmål nr. 2; Prøv at beskrive om du igennem din deltagelse har skabt nye erkendelser om emnet kultur?

Motivationen for dette spørgsmål er at få deltagerne til at reflektere over egne fordomme og forforståelser omkring kultur. Har deltagerne fået et mere nuanceret billede af begrebet kultur? Ved at verbalisere den fremherskende kultur og forholde os kritisk til den, har vi provokeret organisationen til at agere og tale om kultur. Har denne proces skabt nye erkendelser for deltagerne?

Spørgsmål nr. 3; Har du fået nye begreber eller viden som betyder at du i dag har en anden forståelse, eller en mere nuanceret forståelse af kulturen på din arbejdsplads? Har du i dag ændret adfærd på grund af denne nye indsigt?

Dette spørgsmål er ved nærmere eftertanke måske lidt for styrende, men ønsket med dette var om vi kunne få deltagerne til at beskrive en evt. adfærdsændring. Selvfølgelig er der en risiko for at man som medforsker gerne vil svare positivt på dette, som en slags sensemaking proces som skal retfærdiggøre de anvendte ressourcer. Alligevel vil jeg godt forsvare spørgsmålet med at det også er vigtigt at deltagerne tænker over en evt. ændret adfærd.

Spørgsmål nr. 4; Er der noget du gør anderledes i dag, som du kan henføre til din deltagelse i dette projekt.

Dette spørgsmål er egentlig det der gerne skulle koble en evt. ageren direkte sammen med dette projekt. Det skal forstås i konteksten, fordi der i denne projektperiode har været rigtig mange andre påvirkninger af de deltagende medforskere, som kan have påvirket nye virkeligheder og ændrede ageren. Kan din læring kobles op til dette projekt, eller har de andre spændende projekter haft en større påvirkning?

Spørgsmål 5; Hvis man kan tale om at der er en kultur i Frederikshavn, hvordan vil du så beskrive den? Er den ændret de seneste år?

Dette spørgsmål er spændende, fordi det kan jeg sammenholde med beskrivelser af kulturen fra 2013. Ved at kikke på disse udsagn kan jeg få en idé om kulturbeskrivelsen har undergået en signifikant ændring.

Spørgsmål 6; Hvad har din deltagelse betydet for din personlige udvikling?

Gennem hele projektet har der været fokus på at tilbyde deltagelse i projektet for at skabe en modydelse i form af personlig udvikling for deltagerne. Dette har vi understøttet med at tilbyde en psykologisk adfærdsprofil til de af deltagerne, der har ønsket en sådan. Den personlige udvikling er jo den der skal skabe de individuelle forbedrede arbejdsforhold, som jo er aktionsforskningens DNA. Derfor er det vigtigt at få en tilkendegivelse om der har fundet en sådan ønsket udvikling sted.

Spørgsmål 7; Ordet er frit - skriv lige hvad du har lyst til.

Dette spørgsmål skal betragtes som en slags sikkerhedsventil. Hvad hvis nu ”guldet” om projektet lå uden for spørgerammen, så ville det jo være ærgerligt hvis der ikke var en mulighed for at svare noget man antog som vigtigt.

16.3. KVALITATIVE UDSAGN FRA MEDFORSKERNE I MAN PROJEKTET.

Har du i processen oplevet noget, som har gjort følelsesmæssigt indtryk på dig?

ID. Nr.	Besvarelse	Forsker kommentar
A: 2015-01	Ja, det har jeg i høj grad. Jeg har oplevet, at der er sat spørgsmålstejn ved Trivselskonceptets brugbarhed. Jeg har oplevet, at Den Værdsættende Tanke er blevet nedvurderet og beskrevet og formidlet som værende direkte skadelig og hæmmende af forskeren. <i>Det har gjort mig både vred, ked af det, misforstået og frustreret, og jeg har fået en følelse af magtesløshed.</i>	<i>En medforsker som har haft store emotionelle udfordringer i projektet. En konflikt situation omkring pladsen og retten til at være kritisk.</i>
A: 2015-02	<i>Irriterende at vores ledelse har kørt en slingrekurs omkring projektet. Har mange gange under vejs været i tvivl om projektet har bidraget til virksomhedens, eller mest til den personlige udvikling, hvilket selvfølgelig også er et bidrag til virksomheden. Forkert at bruge dig som underviser i andre sammenhæng i virksomheden.</i>	En medforsker som også har en kritisk indstilling, om end der konkluderes tilført udvikling.
A: 2015-03	Ja, da det er kultur vi har arbejdet med er der forbundet rigtig mange følelser. <i>Man kommer nemt til at træde folk over tærne og det man siger kan nemt blive misforstået - eller man misforstår selv hvad der bliver sagt. Bl.a vores snak omkring Alfa ånd - det viser sig jo at der findes mange fortolkning af alfa ånden - Nogle ser det som værende noget positivt og andre tolker det som værende negativt. De ansatte som har været i virksomheden i mange år, ser det som positivt, da de forbinder samarbejde og gode relationer med Alfa ånden - hvorimod nye medarbejdere mener man holder fast i noget gammelt noget som ikke er eksisterende - de forbinder produktion med alfa ånd. Når vi har talt om dette kunne jeg godt blive lidt irriteret og frustreret - for det kom pludselig til at flyve meget mere end hvad meningen var - på den anden side kan jeg jo godt se hvorfor det flydte sådan og det var netop</i>	En medforsker der været meget engageret også følelsesmæssig. Nye erkendelser omkring indholdet af Alpha Ånden. Nye erkendelser omkring kultur begrebet.

	<i>pga. at der er så mange følelser involveret.</i>	
A: 2015-04	Først og fremmest det noget svingende engagement og frafaldet blandt de øvrige deltagere. <i>Det blev dog opvejet af den lærerige proces jeg syntes det har været samt den meget positive feedback vi fik fra ledelsens side på vores fremlæggelse af resultaterne fra vores workshops.</i>	Påpeger ledelsens indflydelse, og fremhæver processen som lærerig.
A: 2015-05	<i>Det har både været sjovt og interessant at arbejde sammen med mennesker fra andre dele af sitet, som man måske ikke omgås til hverdag. Det har været berigende i form af, at forestillinger jeg har haft i nogle tilfælde er blevet bekræftet og i andre er blevet ændret efter at have fået en bredere og/eller dybere indsigt i forholdene. Slutteligt har det også gjort indtryk at få de mange forskellige syn på ledelse og ledelseskultur fra både medforskere og "lead-medforsker-Mogens".</i>	Positive og meget inkluderende erkendelser.
A: 2015-06	Den rutsjetur det har været. Vi startede ud med et set-up, Det blev ændret en del og deltagerne skiftet ud/stoppede. Det var sådan lidt vandet og retningen var svær at finde. <i>Det har dog altid været nogle super gode møder vi havde hvor vi fik taletid og lærte noget om os selv og kultur - og sådan var det hele vejen igennem. Til sidst blev det en kanon gruppe og der blev virkelig bygget et godt grundlag for kulturbestyrelsen.</i>	En kritisk indstilling til ledelsens opbakning og strukturen, men positive erkendelser om processen i øvrigt.
A: 2015 – 07	Jeg har været frustreret over, hvor svært det er at ændre folks mindset - inklusiv mit eget. Derudover, hvor svært det er rent faktisk at "GØRE NOGET" for at ændre på kulturen. <i>Det er nemt at sidde og snakke om hvad man kunne gøre, men rent faktisk at komme i gang med nogle handlinger - ja, det er en anden sag.</i>	Nye erkendelser omkring meningsdannelsen og forskellen på refleksion og reel handling.
A: 2015-08	Stolt over at indsatsen "trænger igennem" i ledelsen og at vi har modtaget meget positiv feedback på det.	En meget positiv oplevelse af processen
A: 2015- 09	<i>Ja i forbindelse med Kultur bestyrelsen, har jeg tænkt meget over at jeg skulle være en "kulturbærer" hvad det end måtte betyde</i>	En meget positiv oplevelse af processen

	<i>både negativet og sandelig også positivt.</i>	
A: 2015-10	<i>Jeg fik udarbejdet en personlig analyse, hvilket naturligvis "fylder" når man har fået tilbage melding. Ellers har jeg mest været stolt af at arbejde et sted hvor så mange tilsyneladende, vil gøre meget for det bliver en god arbejdsplads.</i>	En meget positiv oplevelse af processen
A: 2015-11	<i>Meget glad over at have italesat det positive ved vores kultur og der hvor vi ønsker forandring.</i>	En meget positiv oplevelse af processen
A: 2015- 12	<i>Jeg synes kultur og lign er meget fluffy - Det er noget uhåndgribeligt som man ikke bare sådan lige kan sætte en streg under. Tit og mange gange har jeg følt at vi er gået i ring og snakket om det samme</i>	En måske lidt frustreret medforsker, men også gode refleksioner.
A: 2015- 13	<i>Jeg startede meget motiveret i efter min egen mening et spændende projekt. Mange andre opgaver kombineret med for lidt fremdrift resulterede i at jeg meldte pas.</i>	Mistede fokus....manglende opbakning fra lederen?

Disse 13 udsagn vidner om et stort følelsesmæssigt engagement i projektet. Der har også været en overvejende positiv indstilling til processerne og jeg tolker disse udsagn som ærlige og oprigtige erkendelser fra medforskerne. Processen har haft en stor følelsesmæssig påvirkning.

Prøv at beskrive om du igennem din deltagelse har skabt nye erkendelser om emnet kultur?

B: 2015-01	<i>Har fået en indsigt i hvad kulturbærere er i en virksomhed, hvor vigtigt det er at være en "god" kulturbærer, og at give den gode kultur videre til nye medarbejdere. Men også hvor vigtigt det er at værne om den gode kultur, og være åben overfor nye tiltag. Der kræves en stor grad ydmyghed.</i>	<i>Fortæller oprigtigt om nye kulturelle erkendelser hidrørende fra projektet.</i>
B: 2015-02	<i>Ja, jeg har fundet ud af hvor vigtigt det er at en som du er neutral i sådan her et projekt.</i>	<i>Lidt tvivlende om hvad dette er udtryk for.</i>
B: 2015-03	<i>Jeg er blevet klogere omkring kultur på den måde at det ikke bare er et ord man siger - der ligger jo enormt meget i ordet kultur. Samtidig har jeg fundet ud af at "Leder skaber kultur" og det er en meget vigtig pointe,</i>	<i>Fortæller oprigtigt om nye kulturelle erkendelser hidrørende fra projektet.</i>

	<i>som lederne skal tage seriøst! - Det er vigtigt at lederne går forrest når vi snakker kultur og kulturændring, mister de fokus/interessen falder hele forandrings processen til jorden.</i>	
<i>B: 2015-04</i>	<i>Måske ikke deciderede nye erkendelser. Men jeg har alligevel oplevet det som meget konstruktivt. Det har været en virkelig god oplevelse og jeg kom til at sætte stor pris på arbejdet i projektet.</i>	<i>Fortæller positivt om processen</i>
<i>B: 2015-05</i>	<i>Min opfattelse af, hvad kultur er har hele tiden være, at det i bund og grund handler om "hvordan vi gør tingene her". Den opfattelse er der som sådan ikke blevet pillet ved. Det der til gengæld er ændret er, at det i højere grad er gået op for mig, hvor forskelligt folk fra den "samme kultur" kan se på og opfatte deres egen kultur - det er meget interessant.</i>	<i>Fortæller oprigtigt om nye kulturelle erkendelser hidrørende fra projektet.</i>
<i>B: 2015-06</i>	<i>At kultur er mere end displays med værdiord der hænger i kantine. Kultur er også hvordan du går, står, taler, sidder - hvordan dit bord vender. Det er over det hele og er utrolig vigtigt at være bevidst om i alt hvad man gør og er.</i>	<i>Fortæller oprigtigt om nye kulturelle erkendelser hidrørende fra projektet.</i>
<i>B: 2015-07</i>	<i>Jeg har lært begrebet "kultur er noget man giver til hinanden". Det fortæller overordnet meget godt om vigtigheden af at have en god kultur, samt at kultur er noget der skal "leves" imellem mennesker og ikke hænge på en støvet plakat i et hjørne af et lokale.</i>	<i>Fortæller oprigtigt om nye kulturelle erkendelser hidrørende fra projektet.</i>
<i>B: 2015-08</i>	<i>Først og fremmest indsigt i begrebet og hvad det dækker over. Indsigt i hvordan kulturen var inden projektet og hvordan denne kan påvirkes/undersøges. Jeg har lært at påvirkningen sker allerede ved undersøgelsen, da italesættelsen i sig selv ændrer kulturen</i>	<i>Fortæller oprigtigt om nye kulturelle erkendelser hidrørende fra projektet.</i>
<i>B: 2015-09</i>	<i>Den store magt en virksomheds kultur har, hvor svært det er at ændre denne har været en stor overraskelse for mig</i>	<i>Fortæller oprigtigt om nye kulturelle erkendelser hidrørende fra projektet.</i>
<i>B: 2015-10</i>	<i>Viste godt at kultur kan flytte meget, men er blevet overrasket over hvor meget og hvor hurtigt en kultur kan flyttes, under en fokuserende indsats. Vi kunne ret hurtigt se resultater af indsatsen</i>	<i>Fortæller oprigtigt om nye kulturelle erkendelser hidrørende fra projektet.</i>
<i>B: 2015-11</i>	<i>Er blevet mere klar over vigtigheden af kulturen i organisationer.</i>	<i>Lidt svær at tolke...</i>
<i>B :2015-12</i>	<i>Jeg er blevet mere bevidst om kulturen i min egen afdeling da det har stor betydning når vi snakker forandringer og lign.</i>	<i>Fortæller oprigtigt om nye kulturelle erkendelser hidrørende</i>

		<i>fra projektet.</i>
<i>B: 2015- 13</i>	<i>Kultur er fortsat en "svær" størrelse, men jeg lærte bestemt noget under de seancer jeg nåede at være med i. Største øjenåbner var dog dine indlæg omkring strategi, som var super inspirerende.</i>	<i>Fortæller oprigtigt om nye kulturelle erkendelser hidrørende fra projektet.</i>

12 ud af 13 udsagn handler om nye erkendelser fra processen. Nye erkendelser omkring kultur og nye erkendelser omkring processen. Udsagn B:2015-10, fortæller om en fokuseret indsats hvor man hurtigt kunne se resultater. Denne medforsker er med i Site Managergruppen, og er lidt i modsætning til flere af de andre, der mener at det er svært at skabe disse hurtige synlige resultater. Det er spændende at man i den nye site-ledelse har kunnet iagttage synlige forandringer.

Har du fået nye begreber eller viden som betyder at du i dag har en anden forståelse, eller en mere nuanceret forståelse af kulturen på din arbejdsplads? Har du i dag ændret adfærd på grund af denne nye indsigt?

<i>C: 2015-01</i>		<i>Spændende refleksioner</i>
<i>C: 2015- 02</i>	<i>Ikke meget</i>	<i>Tillidsmanden</i>
<i>C: 2015-03</i>	<i>Efter at jeg har deltaget i dette arbejde tænker jeg meget mere over kulturen - ikke kun på MAN Diesel & Turbo, men også de steder hvor jeg kommer i min fritid. Jeg reflektere meget over de ting, som er kommet frem på møderne og ja jeg mener jeg har ændret på grund af den nye indsigt - bl.a ved at være mere bevidst</i>	<i>Spændende refleksioner</i>
<i>C: 2015-04</i>	<i>Jeg er blevet mere bevidst om også i praksis at udleve det faktum, at 'kultur er noget vi giver til hinanden'</i>	<i>Konklusionen på projektet...</i>
<i>C: 2015- 05</i>	<i>Om jeg har ændret adfærd ved jeg ikke. Jeg har ikke selv bemærket det, men måske andre har... Min forståelse af kulturen på MAN Alpha er ud fra mit synspunkt ikke forandret så meget. Jeg er nok nærmere blevet understøttet i min generelle opfattelse. Når det så er sagt, har vi jo lært nogle flere begreber, hvilket måske gør at min beskrivelse af kulturen i dag vil være lidt anderledes end da vi startede.</i>	<i>Spændende refleksioner, kan jo afspejle at vedkommende kendte kulturen ret godt.</i>
<i>C: 2015 - 06</i>	<i>Jeg har i hvert fald forsøgt at ændre min adfærd.</i>	<i>Spændende nye</i>

	<i>Det er dog skræmmende hvor meget ens habitus sidder i en. At man virkelig ER hvem man ER! Skal man ændre på ens adfærd, kræver det alle ens kræfter.</i>	<i>refleksioner</i>
<i>C: 2015 - 07</i>	<i>Før var jeg tit irriteret på de folk, som gik og snakkede om "den gode gamle alphaånd", og "sådan gjorde vi i de gode gamle dage", men nu har jeg fået en større forståelse for, hvorfor de har dette så dybt i dem.</i>	<i>Nye erkendelser</i>
<i>C: 2015 - 08</i>	<i>Masser af nye begreber og ny viden, men min adfærd synes jeg ikke har ændret sig. Ikke bevidst i hvert fald.</i>	<i>Nye erkendelser</i>
<i>C: 2015 - 09</i>	<i>Ja, i høj grad. Jeg tænker meget over det jeg har lært, og er meget opmærksom på at jeg som leder har et ansvar for at vi bruger kultur arbejdet rigtigt</i>	<i>Nye erkendelser</i>
<i>C: 2015 - 10</i>	<i>Vi bør bruge endnu mere tid på kommunikation, specielt story telling. Dog har jeg samtidig også indset at ligegyldig hvor meget tid og hvor mange forskellige måder man kommuniker på, er der altid et krav om mere information fra medarbejdere.... adfærd ændring er vel at vi bruge mere tid på kommunikation fra ledelsen side.</i>	<i>Nye erkendelser</i>
<i>C: 2015 - 11</i>	<i>Jeg har fået en bedre forståelse af kulturen i virksomheden.</i>	<i>Nye erkendelser</i>
<i>C: 2015 - 12</i>	<i>Ja jeg har ændret adfærd - Jeg tænker mere over mine handlinger og hvilke konsekvenser det kan have. Lederne er med til at sætte kulturen og så ting man gør i dagligdagen kan påvirke kulturen negativt</i>	<i>Nye erkendelser</i>
<i>C: 2015 - 13</i>	<i>Har opnået en større indsigt, men er ikke bevist om en ændret adfærd som følge af denne viden.</i>	<i>Nye erkendelser</i>

12 ud af 13 medforskere fortæller om nye indsigter, nye erkendelser og rigtig fine refleksioner. Hvis 12 ud af 13 ledere på den måde har fået skabt en ny forståelseshorisont og gruppen som helhed har skabt nye fælles begreber omkring kultur og strategi, er der skabt et ny intersubjektiv forståelseshorisont. At der så også kommer nye refleksioner om at kultur er noget vi giver til hinanden er spændende.

Er der noget du gør anderledes i dag, som du kan henføre til din deltagelse i dette projekt?

D: 2015-01	<i>Jeg vil være opmærksom på nyansatte, og jeg vil værne om min stolthed ved at være i en virksomhed som vores. Jeg vil bære den gode kultur videre.</i>	<i>Ny fokus på kultur</i>
D: 2015-02	<i>Snakker med nogle, som jeg ikke kendt før og får dermed nogle vinkler fra andre.</i>	<i>Større berøringsflade</i>
D: 2015-03	<i>Jeg er blevet bedre til at i talesæt kultur i stedet for at tage kulturen som en selvfølge. - ikke kun kulturen men også problemstillinger, udfordringer - jeg er blevet mere åben</i>	<i>Øget fokus på kultur og større åbenhed</i>
D: 2015-04	<i>Jeg har fået et netværk og haft mulighed for at præge udviklingen i virksomheden. Det får da på en eller anden måde en til at 'ranke ryggen' lidt mere end jeg ellers ville have gjort. Troen på én selv er blevet større. Men også troen på, at virksomheden kan flytte sig.</i>	<i>Fornyet indsigt og selvtillid</i>
D: 2015-05	<i>Min egen fremfærd er måske ændret lidt fra tid til anden - forstået på den måde, at jeg nok er blevet lidt mere bevidst om, hvornår det måske kan være gavnligt at "brage frem", provokere lidt eller måske træde varsomt for at fremme/skabe resultater og hurtigere at nå mine mål.</i>	<i>Øget selvindsigt</i>
D: 2015-06	<i>Jeg forsøger at være mere lydhør over for andre.</i>	<i>Øget selvindsigt</i>
D: 2015-07	<i>At ændre en kultur handler jo meget om at italesætte - derfor forsøger jeg at undgå at falde i suppedasen med at tale med på "hvor hårdt vi har det", og hvor "træls" der nogle gange kan være. Vi har en god arbejdsplads - hvorfor skulle der ellers være så mange, som har 25 års jubilæum. I stedet er det værd at bruge kræfter på at italesætte de positive ting ved virksomheden, så vi kan få ændret mindsættet.</i>	<i>Øget selvindsigt og ændret adfærd</i>
D: 2015-08	<i>Temmelig sikkert, men jeg tror de fleste af tingene er ubevidste.</i>	<i>Neutral</i>
D: 2015-09	<i>ja, se tidligere svar</i>	<i>Øget selvindsigt</i>
D: 2015-10	<i>ikke specielt, men kommuniker måske mere.</i>	<i>Neutral</i>
D: 2015-11	<i>Tænker mere over hvad kultur betyder for medarbejderne.</i>	<i>Øget fokus på kultur</i>
D: 2015-12	<i>Nej</i>	<i>Negativ</i>
D: 2015-13	<i>De markante ændringer vi siden 2009 har været igennem har klart påvirket vores kultur. Det er jeg langt mere opmærksom på idag sammenlignet med inden projektet.</i>	<i>Øget indsigt i organisatoriske forhold</i>

Der er tale om markante udsagn omkring øget selvindsigt og ændret forhold til kultur. Når så mange af medforskerne udtaler sig således, har projektet haft en

signifikant indflydelse på deres fremtidige ageren i organisationen. De vil være mere beviste om hvad ordene kan gøre og hvad det betyder at artikulere bestemte ting. Denne øgede fokus på kultur og de elementer, der skaber kulturen vil sprede sig som ringe i vandet.

***Hvis man kan tale om at der er en kultur i Frederikshavn, hvordan vil du så beskrive den?
Er den ændret de seneste år?***

<i>E: 2015-01</i>	<i>Der er en stor stolthedsfølelse.</i>	<i>Status Quo</i>
<i>E: 2015-02</i>	<i>Sikkert på grund af lukning af produktionen, er vi gået fra en meget ansvarsbevest kultur til en mere ligeglad kultur. Fra en tro på fremtiden til en frygt for fremtiden. Vi er så nu rigtigt godt på vej tilbage i den positive retning igen. De ældre medarbejdere har svært ved at acceptere systemet og reglerne der styrer os, eller måske kan de ikke følge med i den hurtige tid vi lever i og har derved en mere negativ omtale om virksomheden end tidligere. Der er ikke så meget Alphaånd -)</i>	<i>Der tales om forandringer og forbedringer. En aldersopdelt kultur</i>
<i>E: 2015-03</i>	<i>Den har ændret sig på den måde, at vi er blevet bedre til at tale om tingene - jeg synes, at ledelsen er blevet mere synlig og det kan man mærke ned igennem rækkerne.</i>	<i>Bedre kommunikation og synlig ledelse</i>
<i>E: 2015-04</i>	<i>Den har ændret sig. Vi er på vej til at blive mere viden- og serviceorienterede, med alt hvad det indebærer (jf. bl.a. de 10 anbefalinger)</i>	<i>Ændringer og forbedringer</i>
<i>E: 2015-05</i>	<i>Nøj, hvor et svært spørgsmål... Det følgende er jo så kun min vurdering og måske slet ikke sandheden, hvis man kan tale om en sådan...?! Der er jo ikke kun én kultur, men flere subkulturer. Efter min opfattelse er der dog nogle generelle mere overordnede træk, som går igen. En af dem er, at der for mig at se, er en til tider meget stor forskel på, hvordan ældre og yngre (gamle og nye) medarbejdere ser på forholdene og kulturen. De gamle præges ofte i en negativ retning af at have oplevet "de fede år", hvor forretningen gik frem, for nu er det jo slet ikke så "sjovt" længere. Her tænker jeg, at vi yngre medarbejdere nogle gange har nemmere ved at tage ja-hatten på og tænke nyt uden at være bundet af, hvordan vi plejer eller plejede at</i>	<i>En aldersopdelt kultur Gode refleksioner om kultur Frygten er der stadig</i>

	<p><i>gøre tingene samt at vi heller ikke er drevet af, at tingene skal vende tilbage til sådan som de var, men måske skal udvikle sig i helt nye retninger. Vi kommer jo nok heller ikke uden om begrebet "Alpha Ånden", som jeg virkelig bare hader at høre om. Det er en øvelse i tolerance, hver gang emnet kommer op og jeg synes, at det var så fint, at Poul kom til at sige, at den er død. Min holdning er at ånden fra i går, sidste måned, sidste år og "de gode gamle dage" er væk i dag. Ånden og kulturen er som vi skaber den i dag - den lever i nuet og for os, som skal være i den og arbejde i en virksomhed med så mange processor og retningslinjer, som vi har i MDT, så er en Alpha Ånd mest en hæmsko, da den blot repræsentere endnu en ting at efterleve. Slutteligt så styres en del af medarbejderadfærden efter min opfattelse også at en til tider fuldstændig urealistisk dyster ide om fremtidsudsigterne, hvor (som vi også har talt om) frygt er styrende - frygt for ledelsen og hvad de finder på, frygt for fyring, frygt for forandring. Der er nogle gange så meget frygt at det er helt skræmmende O)</i></p>	
E: 2015-06		
E: 2015-07	<p><i>Kulturen har tidligere båret præg af, at MDT var set som en virksomhed, der var ovre sin storhedstid, og senere blev kendt som en "gammel motorproducent", som nu bare var tilbage som en lille biks, der var på vej til at lukke ned. man blev tit mødt med "eksisterer den stadigvæk" til trods for, at knap 600 medarbejdere har sin daglige gang i denne såkaldte biks. Nu synes jeg, at stoltheden er kommet tilbage, folk er stolte af MAN, og har fået modet tilbage og ser fremtiden som lys - dette tror jeg skyldes tre ting på kulturens side (omsætning osv. er en anden sag).1. Kulturprojektet af Mogens Sparre2. VALCON3. Site strategien, som er en af de helt konkrete ting, kulturprojektet har bidraget til. Folk tager sgu site strategien seriøst - nogle griner måske lidt af den - men den kan huskes, og der bliver snakket om den, og ledelsen tager den ikke mindst seriøst. FEDT!!</i></p>	<p><i>En meget positiv og bekræftende udlægning af projektets impact.</i></p>
E: 2015-08		
E: 2015-09	<p><i>JA det er måske det mest fantastiske. Jeg er en af</i></p>	<p><i>Positivt udsagn, som</i></p>

	<i>dem der har været i virksomheden i MANGE år, og jeg kan se at vi virkelig flytter os. Der er en højere grad af positivitet, hjælpsomhed og en vilje til at hjælpe hinanden.</i>	<i>kommer fra én af de gamle kulturbærere.</i>
<i>E: 2015-10</i>	<i>Der er kommet en større arbejdsglæde, da virksomheden har fået ny opgaver, som lover godt for fremtiden. En generelt større optimisme hos alle medarbejdere = flere tro på virksomhedens fremtid.</i>	<i>Positivt skyldes dog nok nye ordre og nye aktiviteter.</i>
<i>E: 2015-11</i>	<i>Man er meget loyal over for virksomheden, men har været ivrig efter at finde skyldneren på et problem. På det seneste er man gået mere væk fra at finde skyldneren og fokuserer på at undgå fejl fremover i stedet.</i>	<i>Positiv adfærdsændring</i>
<i>E: 2015-12</i>	<i>Vi har en Viljefast kultur og en kultur hvor vi fighter. Vi er klar over vi er en lille spiller i en meget stor koncern men viljen til at sejre kan man ikke tage fra os</i>	<i>Neutral</i>
<i>E: 2015-13</i>	<i>Er sikker på kulturen i skiftet fra produktion til service og videns virksomhed har ændret sig. Sammensætningen af medarbejdere har ændret sig markant, men på stående fod kan jeg ikke præcisere konkrete ændringer.</i>	<i>Positiv adfærdsændring</i>

Det generelle indtryk er at Aktionsforskningsprojektet har haft en mærkbar påvirkning på kulturen, og enkelte fortæller om en aldersopdelt kultur. De gamle med Alpha Ånden har en forhistorie med, som de unge gerne vil gøre op med.

Har dette projekt påvirket måden der udøves ledelse på i dag?

<i>F: 2015-01</i>	<i>Den nye siteledelses model har betydet flere ledere på topniveau. Der er demokrati blandt topledere. Ledelsen i grupperne er ikke ændret betydeligt.</i>	<i>Positiv påvirkning på ledelse</i>
<i>F: 2015-02</i>	<i>Ved jeg ikke, men tror det ikke ret meget, der havde sikkert været noget andet i stedet</i>	<i>Status Quo</i>
<i>F: 2015-03</i>	<i>Ja, ledelsen er blevet mere synlig og blevet bedre til at involvere medarbejderen. Samtidig er ledelsen blevet bedre til at informere.</i>	<i>Positiv påvirkning på ledelse</i>

F: 2015-04	<i>Der er blevet sat fokus på nogle områder, som jeg tror på har gjort en forskel. Måden at arbejde med eks. værdierne i firmaet</i>	<i>Positiv påvirkning på ledelse</i>
F: 2015-05	<i>Jeg har ikke noget ledelsesansvar officielt. Uofficielt havde jeg en del at skulle have sagt i den tidligere R&U afdeling grundet den daværende leders manglende kompetencer. Ikke at være den officielle leder er altid lidt af en balancegang, men jeg tænker da, at jeg blevet mere nuanceret og mere fokuseret på hvad en leders rolle er og mere præcist, hvordan denne rolle udleveres</i>	<i>Positiv påvirkning på ledelse</i>
F: 2015-06	<i>Ikke umiddelbart synes jeg. Jeg håber dog at mange fra kulturbestyrelsen er MAN's kommende ledere og de vil klart påvirke positivt!</i>	<i>Positiv påvirkning på ledelse</i>
F: 2015-07	<i>Det synes jeg bestemt.- site management gruppen er skåret ind til benet- Poul Knudsgaard er blevet mere "afslappet" i sin holdning- vi har fået en flok kultur-fanebærere i lederregi, som er med til at formidle den positive snak omkring vores kultur- der er afholdt lederkurser i stor stil til mellemlider-teamet, som jeg personligt synes har haltet tidligere</i>	<i>Positiv påvirkning på ledelse</i>
F: 2015-08	<i>Helt sikkert. Ledelsen er ikke længere "diktatur", men "demokrati" hvor det er en gruppe som tager beslutninger. Derudover er stemningen løsnet op. Der er ikke længere samme "stive" system. Kortere vej til "toppen"</i>	<i>Positiv påvirkning på ledelse</i>
F: 2015-09	<i>ja</i>	<i>Positiv påvirkning på ledelse</i>
F: 2015-10	<i>Vil mene vi har en mere demokratisk tilgang til ledelse end vi havde før projektet. Site ledelsen er en lille gruppe nu hvor de forskellige emner bliver vendt, istedet for at en leder tager alle beslutninger.....</i>	<i>Positiv påvirkning på ledelse</i>
F: 2015-11	<i>Ja</i>	<i>Positiv påvirkning på ledelse</i>
F: 2015-12	<i>Ja</i>	<i>Positiv påvirkning på ledelse</i>
F: 2015- 13	<i>Site ledelsen har afgjort ændret sig. Stor fokus på hyppig deling af informationer via forskellige medier, knap så formel ledelsesstil, stor fokus på en synlig strategi er blandt nogle af ændringerne.</i>	<i>Positiv påvirkning på ledelse</i>

Projektets indflydelse på hvordan der udøves ledelse opleves af 12 uf ad 13 som påvirket til det bedre. Projektet har i den individuelle opfattelse påvirket MDTs

ledere i en mere positiv og involverende retning. Der er kommet mere fokus på kommunikation. Ledelseskulturen er markant påvirket.

Hvad har din deltagelse betydet for din personlige udvikling?

G: 2015-01	<i>Jeg har lært at stå ved mine værdier, være tro mod dem og kæmpe for dem. Samtidig har jeg lært, at jeg har noget at bidrage med, også når det drejer sig om at skabe en god kultur</i>	<i>Nye erkendelser</i>
G: 2015-02	<i>Har lært nogle ting om mennesker</i>	<i>Nye erkendelser</i>
G: 2015-03	<i>Jeg er blevet mere bevidst om min egen personlighed og min egen ledelsesstil. Jeg synes jeg har fået en masse værktøjer som gør at jeg på sigt forhåbentligt kan blive en bedre leder. Samtidig har jeg fået en masse ny netværk, hvilket betyder rigtig meget for mig som person</i>	<i>Nye erkendelser</i>
G: 2015-04	<i>Det har betydet en del. Jeg har bl.a. taget et større 'lederskab', end jeg normalt gør.</i>	<i>Nye erkendelser</i>
G: 2015-05	<i>Rigtig meget - især i kræft af at have fået mulighed for at få en meget grundig personanalyse, hvilket har hjulpet med at indstille fokus til de steder, hvor en indsats i personlig udvikling vil være fordelagtig</i>	<i>Nye erkendelser</i>
G: 2015-06	<i>Den har lært mig at prioritere vigtighed i tværfaglig kommunikation i MAN! Vigtigheden i at netværke internt, vigtigheden i at der er et talerør som ikke er ledelsen.</i>	<i>Nye erkendelser</i>
G: 2015-07	<i>Jeg har lært rigtig meget omkring kultur, hvad den betyder for en virksomhed, og hvordan man kan påvirke den. Derudover har jeg fået en del begreber og teori med i min rygsæk, hvilket jeg er meget taknemmelig for.</i>	<i>Nye erkendelser</i>
G: 2015-08	<i>Stor indsigt i andre ting end hverdagsopgaverne, hvilket jeg har fundet meget interessant. Derudover har gruppen opnået en vej til ledelsen, hvor vi kan påvirke med nye/alternative tiltag. Dette har betydet meget for mig, da jeg søger indflydelse og indsigt.</i>	<i>Nye erkendelser</i>
G: 2015-09	<i>Styrket min viden om kultur arbejdet, styrket min selvbevidsthed</i>	<i>Nye erkendelser</i>
G: 2015-10	<i>Ja det har været meget spændende at arbejde sammen med andre mennesker og på den måde fået endnu flere redskaber til og forstå andres motiv for deres "verdensbillede" Min person analyse har</i>	<i>Nye erkendelser</i>

	<i>naturligvis også betydet at opfattelsen af mit syn på min selv.</i>	
<i>G: 2015-11</i>	<i>Lidt omkring kulturforståelse.</i>	<i>Nye erkendelser</i>
<i>G: 2015-12</i>	<i>Rigtig meget ! Min Neo Pi analyse sidder hele tiden i baghovedet og jeg ved hvad jeg skal arbejde med</i>	<i>Nye erkendelser</i>
<i>G: 2015-13</i>	<i>Mere bevist om vigtigheden af en synlig strategi, mission og vision.</i>	<i>Nye erkendelser</i>

Alle deltagerne har gennem projektet fået nye personlige erkendelser. Flere fremhæver den personlige NEO-PI-R analyse som vigtig. Dette var et tilbud som 10 ledere valgte at gøre brug af. De nye personlige erkendelser dækker bredt, men alle har fået nye personlige indsigter eller erkendelser, som kan styre deres fremtidige virke i denne eller andre organisationer.

Ordet er frit - skriv lige hvad du har lyst til.

<i>H: 2015-01</i>	<i>Det har været spændende, at være med i projektet, men også en stor udfordring at skulle forsvare det arbejde, man virkelig brænder for.</i>	<i>Der har været frustrationer over den kritiske refleksion.</i>
<i>H: 2015-02</i>	<i>Det her tog mere end 10 min.</i>	
<i>H: 2015-03</i>	<i>Jeg er taknemlig for, at jeg har fået chancen for at deltage i dette arbejde. Jeg synes det har været spændende og jeg har fået en masse med i rygsækken. Jeg er glad for at have arbejdet med sitens strategi, hvilket jeg synes var et meget interessant arbejde.</i>	<i>Positiv oplevelse</i>
<i>H: 2015-04</i>	<i>Så jeg vil bare sige TAK til Mogens. Det har været en fornøjelse og jeg kommer til at savne vores arbejde sammen. Jeg kommer også til at savne arbejdet i projektet som jo så heldigvis alligevel har fået lov til at køre videre, hvilket er meget glædeligt</i>	<i>Positiv oplevelse</i>
<i>H: 2015-05</i>	<i>Det har været rigtig sjovt, spændende, interessant at medvirke - en meget positiv oplevelse</i>	<i>Positiv oplevelse</i>
<i>H: 2015-06</i>	<i>GODT kæmpe! Du havde virkelig gode intentioner med at lave det hele meget frit det første år. Desværre tror jeg ikke der kom så meget ud af det, som ved strammere rammer for hvad vi skulle. Men jeg forstår godt hvorfor du valgte at lave frie rammer. Det er nok bare ikke noget (vi)</i>	<i>Positiv oplevelse</i>

	<i>medarbejdere på MAN var klar til:-)</i>	
<i>H: 2015-07</i>	<i>Kære Mogens. Tak for kampen. Jeg er meget glad for, at du har taget kampen op, og ikke mindst at du har holdt ud, selvom det nogle gange har måtte se lidt sort ud, og været lidt op af bakke. Jeg er meget glad for at have været med i projektet, og synes jeg har bidraget - så godt, som jeg har kunnet - og jeg har lært rigtig meget, som jeg kan tage med mig i min rygsæk</i>	<i>Positiv oplevelse</i>
<i>H: 2015-08</i>	<i>Tak for en super indsats fra dig og alt held og lykke i din afhandling</i>	<i>Positiv</i>
<i>H: 2015-09</i>	<i>Tak for sammenarbejdet Mogens, det har været rigtigt godt.</i>	<i>Positiv oplevelse</i>
<i>H: 2015-10</i>	<i>Tak for et meget spændende projekt som har været meget lærerigt</i>	<i>Positiv oplevelse</i>
<i>H: 2015-11</i>	<i>Tak for denne gang:-)</i>	<i>Positiv</i>
<i>H: 2015-12</i>	<i>Tak for de spark og de stikpiller du har givet ledelsen samt mellemlider gruppen - Jeg håber og tror udviklingen vil forsætte</i>	<i>Positiv oplevelse</i>
<i>H: 2015</i>	<i>Er glad for at vores afdeling holdt fast i at være repræsenteret da viden bestemt er opnået ligesom vi har kunne bidrage til projektet. Derudover har vi på skift brugt muligheden for at kunne sparre med en ekstern omkring forskellige udfordringer.</i>	<i>Positiv oplevelse</i>

Medforskernens kvalitative udsagn indikerer at de har haft en positiv og lærerig oplevelse gennem sin deltagelse i projektet. Hvis man prøver se lidt på udsagnene fortæller de også lidt om relationen og forskerens positionering. Gruppen har været præget af ligeværd og samarbejde. Som forsker har jeg ikke registreret eller oplevet at medforskerne har lagt begrænsninger på sig selv, eller set mig som ledelsens udsendte.

At tillidsmanden og en enkelt deltager mere haft problemer med den ofte kritiske refleksion og udfordrende facon, isolerer jeg til de to personer, fordi netop de to gennem hele projektet har været styret af nogle andre vigtige og personlige dagsordner.

En tillidsmand har sin magtbase uden for gruppen, og er i sagens natur altid opmærksom på magtspillet i organisationen, hvilket undersøttes af mange observationer.

Kritikken af den undertrykkende anerkendelse er kommet til udtryk gennem mange af dialogerne og bekræftet i de kvalitative udsagn. At denne kritik har været italesat af mig, har været for at beskytte de medforskere der har yttet disse frustrationer over for mig, hvorfor vreden mod denne kritik er rettet mod mig som forsker.

16.4. KONKLUSION PÅ MEDFORSKERNES TILBAGEMELDINGER.

Alle de medforskere der har været med inde over dette aktionsforskningsprojekt har været emotionel involveret i processen. Der er ingen, der IKKE har haft følelserne med og det uanset om man har været sur på forsker, medforskere, ledere eller kollegaer. Bedst som vi havde arbejdet på at skabe en mere positiv indstilling til MDT, udsendte HR-KBH nye forringelser ud, som på den måde virkede direkte modsat rettet arbejdet med dette projekt

”Afvikling af medarbejdergoder (feriedage med tilbagevirkende kraft uden kompensation) - står i modstrid med målet om at være Nordjyllands mest attraktive arbejdsplads.” 2014-7-14

Ledere der svigtede opbakningen og fik medforskere til at trække sig ud af projektet m.m. I MDT har der i mange år pågået et arbejde med systematisk ledertræning, trivsel og anerkendende kommunikation. Dette arbejde har haft en rigtig fin indflydelse på klimaet og trivslen. Enkelte har dog talt om en slags ”anerkendende undertrykkelse” når man oplever en kontekst hvor det ikke er muligt at fremføre sin kritik. Når man som organisation arbejder med Coaching, Mindfulness og Work Live Balance, kan der være en risiko for, at man flytter fokus fra organisationen og over på individet. Dermed kan man opnå at evt. problemer er den enkelts problem, og ikke et problem, der er mellem organisationen og individet. Denne evt. uhensigtsmæssighed har været verbaliseret og dette har ført til frustrationer blandt de der arbejdede med netop trivsel. Dette har sikkert medført en øget bevidstgørelse og skærpet deres argumentation for netop disse værktøjer. Følelserne har afgjort været i spil.

Som en konsekvens af vores projekt arbejder den lokale HR-afdeling i FRH i dag med et introduktionsprogram, som har kultur med som et væsentligt element.

Medforskerne har alle positive eller negative følelser omkring projektet, hvilket ud fra et fænomenologisk perspektiv indikere, at der har været en påvirkning af

deltagernes livsverden, og dermed har den enkelte fået flyttet sin erkendelseshorisont omkring kultur.

Analysen fortæller om at kulturen stadig har flere subkulturer og der er noget der indikere et skel i opfattelsen af kulturen, som er aldersopdelt. Alligevel er der én af de gamle kulturbærere (3. generation på MDT) som fremhæver at kulturen er ændret og blevet meget bedre. Så opdelingen på alder holder måske ikke helt.

C: 2015-04: "Jeg er blevet mere bevidst om også i praksis at udleve det faktum, at 'kultur er noget vi giver til hinanden'."

Ovennævnte citat rammer måske ind i dette projekts kerne. Kultur er ikke noget der sidder i bygningerne, det er noget individerne overbringer til hinanden igennem vores interaktion og sprog, hver eneste dag. Kulturen er kun det vi selv gør ved hinanden eller for hinanden. Kulturen går hjem hver dag til fyraften, og det er hvad vi gør når vi kommer tilbage næste dag der er bestemmende for vores kultur. Kulturen er ikke kun de andre. Kulturen er dig. Du er kulturen, og du tillægger den selv den værdi du giver den, og du kan selv ændre den værdi. Kultur er noget du giver til dine relationer.

Dermed modtager du også kulturen når du modtager det de andre giver, og hvordan du behandler det du modtager, og efterfølgende giver videre i dine sociale relationer er afgørende for den kultur du er en del af.

KAPITEL 17. SAMMENFATTENDE ANALYSE.

I dette kapitel vil jeg prøve at samle op på ”sagen selv”, som jeg ser, at aktionsforskningsprojektet har påvirket de deltagende medforskere og de øvrige ansatte i MDT. Der er tale om et ”første-persons perspektiv beskrivelse ud fra en fænomenologisk vinkel.

PK havde en drøm eller vision om at skabe en aktiv påvirkning af kulturen på MDT i Frederikshavn. Denne vision handlede om at ændre på den ”gamle kultur”, som ifølge ham, bar rundt på aflejringer af den tid, hvor man i Frederikshavn var en ”rigtig” industriorganisation, der forvandlede arbejdskraft, energi og råstoffer til moderne fremføringsmateriel til skibsfarten.

Igennem en lang periode har medarbejderne hos MDT oplevet, hvordan ændringen af strategien i MDT har betydet omlægninger, rationaliseringer og nedlæggelse af væsentlige produktionsenheder i Frederikshavn. Over en periode på 20 år er medarbejderstaben blevet reduceret med næsten 50%. De medarbejdere, der var der i 2009, oplevede en voldsom rystelse i deres forventning til fremtiden, da man ophørte med at producere skibsmotorer i Frederikshavn, og mere end 600 medarbejdere måtte forlade arbejdspladsen. Medarbejderne omtalte denne hændelse som et kulturchok.

Når så mange af ens kollegaer mister troen og forventningen til fremtiden, og står over for en ny og usikker fremtid, oplever det enkelte individ, at udfordringen sprænger den nærmeste udviklingszone. Når subjektet ikke længere kan forudse den allernærmeste fremtid, opstår der en umiddelbar frygt for, hvad fremtiden skal bringe. Når mange subjekter i en organisation oplever dette, opleves det, som at den intersubjektive kulturandel rystes. Den, for den enkelte uventede magtanvendelse som ledelsen anvender, når den melder ud med så massive ændringer i mange menneskers tilværelse, påvirker alle individernes forventninger til fremtiden, og når

mange oplever dette, påvirkes den intersubjektive kulturdelt af den samme usikkerhed og frygt for den nære fremtid.

De efterfølgende mange løbende forandringer og tilpasninger blev af mange oplevet som den ene forringelse efter den anden. Mange havde svært ved at skabe billeder af en mulig fremtid og dermed at bevare optimismen. For hvad skulle serviceafdelingen leve af i fremtiden, hvis der ikke blev produceret nye motorer? Sådanne frustrationer var ikke ualmindeligere at høre i 2013.

Det 3-årige aktionsforskningsprojekt fik PK godkendt i Tyskland i november 2012, og i 2013 fik vi oprettet et ”forsker kontor” ude i produktionen. Med en blanding af lige dele nysgerrighed og mistro kom projektet godt i gang i 2013.

Når et subjekt står over for et ukendt projekt, som kan vælges fra eller til, starter der en masse refleksioner om pro eller kontra angående deltagelse. Kan det enkelte subjekt se projektet som meningsskabende i form af, at projektet vil gavne det enkelte individ.

Man kan forestille overvejelser som; Kan dette projekt skade mig, eller kan det skabe værdi for mig? Hvad betyder det, at organisationens øverste magtposition anbefaler projektet? Hvad er der sket i organisationen med deltagere i sådanne projekter tidligere? Har jeg tillid til den, der står for projektet? Hvis jeg nu ikke vælger det til, så risikerer jeg ikke noget. Er der en erfaring med, at deltagelse i sådanne projekter kan fremme ens karriere, eller har jeg set eksempler på, at nogle i organisationen er blevet straffet for sådanne projekter. Det felt aktionsforskningsprojektet skulle arbejde med, var den samlede ledergruppe på MDT, som var på mellem 30-40 medarbejdere.

Den første kulturanalyse indeholdt en del empiri, som kunne indikere utryghed og mangelfuld information, krydret med en stor usikkerhed om fremtiden. Topledelsen blev betegnet som enten usynlig eller hård. Site Manager gruppen var meget usynlig og virkede ikke som en ledergruppe, men snarere som en slags

informationsudvekslingsforum. Der var ingen, eller meget lidt, fortrolighed i gruppen, og der blev ikke i udtalt grad diskuteret fremtid. Når man i en organisation ikke ekspliciterer elementer om en mulig fremtid, kan det være fordi man primært belønner dem, der viser handling på den korte horisont? En meget drift- og detaljeorienteret organisation er kendetegnende for at belønne dem der kan løse kriser og rydde op, og har knap så meget fokus på dem, der tænker langsigtet.

Hvis man ikke kan skabe mening om en mulig fremtids muligheder, oplever mange, at fremtiden er usikker, fordi vi ikke taler om den og fordi, der hele tiden kommer mærkelige og uforståelige beslutninger ind fra topledelsen. Når man oplever disse pludselige hændelser om oplevede forringelser igen og igen, kan nogle af organisationens medlemmer miste troen på fremtiden. Kan man ikke umiddelbart skifte job, og man er usikker på fremtiden bliver den enkelte usikker og der opstår frygt for hvad fremtiden skal byde.

Da vi arbejdede med kulturanalysens forskellige grupperinger og talte om kulturen var stærk eller svag, var det et stærkt udsagn, at mange oplevede kulturen som stærk, fordi man hele tiden kunne høre kollegaerne omtale kulturen som stærk. At de så ikke kunne blive enige om, hvad indholdet af kulturen reelt består af, var påfaldende. Vi testede og afprøvede kulturen i Schneiders fire perspektiver (Schneider, 1999)

Samarbejdskultur - Deltagende, team-orienteret, erfaringsudvekslende, præget af partnerskaber (fx IT-virksomheder)

Kompetencekultur - Upersonlig, orienteret mod "excellence", videnstyret, konkurrenceorienteret, krævende miljø (fx konsulentfirmaer)

Kontrollkultur - Isoleret, kommandoorienteret, opgaveorienteret, regelbaseret, upersonlig (fx militæret)

Kultivationskultur - Overbevisningsorienteret, formåls- og værdistyrer, personcentreret (fx Folketinget)

Der var ikke en enighed om hvor kulturen kunne placeres da grupperne skulle tegne placeringen ind i Schneiders perspektiv.

I en pause kom en leder hen til mig og udtalte;

”Mogens – jeg tror at grunden til, vi så hurtigt blev enige om, at vores kultur er stærk, kan måske hænge sammen med, at vi hele tiden går og fortæller hinanden, at vi har en stærk kultur. Det er et helt ureflekteret svar, som vi altid anvender.”

Der er måske en sammenhæng mellem det, der ekspliciteres og så individernes oplevelse af det oplevede. For mange ledere var den første kulturanalyse en stor overraskelse, og mange ledere blev rystede over de klare signaler og budskaber, der var i den måling. Selv om nogle måske på forhånd godt var klar over, at mange medarbejdere følte sig usikre på jobsituationen, var det alligevel en overraskelse, at der nu kom nogle tal og kvalitative udtalelser, som i den grad bekræftede usikkerhed og frygt for fremtiden. Ikke mindst topledelsen var overrasket over udfaldet. På enkelte punkter blev de fornemmelser om usikkerhed og manglende synlighed fra ledelsen bekræftet.

At Site Manager gruppen var dårligt fungerende, var ikke nogen egentlig overraskelse, men en bekræftelse af en allerede følt erkendelse. I samtaler med to af lederne (PK & KN) gav begge to en klar og entydig udlægning af at den nuværende Site managergruppe, som blev oplevet som usynlig og ikke velfungerende som ledelsen ikke fungerede, som man burde forvente af en effektiv ledergruppe. Om netop denne gruppe var der udtalelser som manglende fortrolighed, ingen sparring, orienterende og ikke ledende. PK gør i et interview det klart, at han overvejer at omdanne gruppen og diskutere dette forhold med undertegnede. Så kulturanalysen bekræftede på den måde et fænomen, som allerede var erkendt af de

fleste i organisationen, og sådan kunne det konstateres omkring flere af de forhold analysen kunne påvise.

Kulturprojektet skulle omhandle et udpluk af organisationens ledere og gennem en stillingsannonce blev de opfordret til at deltage i projektet, bakket godt op af PK, som orienterede organisationen om projektets formål, nemlig at arbejde med den herskende kultur. PK havde nemlig et billede af, at kulturen i 2013 primært bestod af et ønske om at komme tilbage til gamle dage med en fuldskala fabrik med motorproduktion. Den kultur ønskede PK erstattet med en kultur med et mere dynamisk og serviceorienteret indhold.

I perioden fra projektets opstart til gennemførelsen af den første kulturanalyse, blev der gennemført mange dialoger og samtaler med lederne på MDT. Den klassiske interviewform (Kvale, 1997, s111) blev fra start fravalgt, fordi vi ikke ønskede at positionere os i en magtrelation (Foucault, 1980) som forsker, der interviewer et subjekt i en organisation. Jeg ønskede derimod, at tilstræbe at skabe en oplevelse af en dialog mellem to ligeværdige subjekter ansat i samme organisation og i samme kontekst. Samtalerne er optaget, men er ikke transskriberet og analyseret som normale forskningsinterviews. De mange dialoger og videoer er gennemset og gennemlyttet, og påvirker således min meningsdannelse omkring projektet. Udpluk er medtaget i form af afskrift eller citater.

Der blev dannet to grupper, ”De unge vilde” og ”Kulturbestyrelsen”, som to grupper af medforskere, der sammen med forskeren skulle arbejde med at påvirke den intersubjektive kultur i Frederikshavn. ”Kulturbestyrelsen” var ledere med reelt ledelses og budgetansvar, som havde en markant indflydelse på driften i MDT. Gruppen af ”De unge vilde” var dels yngre medarbejdere, men ikke alle havde ledelsesansvar.

I ”De unge vilde” og ”Kulturbestyrelsen” blev resultaterne af kulturanalysen drøftet intenst, og på baggrund af disse dialoger skabte begge grupper grundlaget for en række konkrete indsatser for deres arbejde. Aktioner med anerkendende dialoger,

kultur dialoger, Meet Kulturbestyrelsen, indlæg på ledermøder, lokale workshops m.m.

De to grupper fik analysens rå data til gennemsyn, før de blev samlet og publiceret for at validere analysen med den oplevede hverdag blandt lederne. Målingerne blev fremlagt uden værdivurderende bemærkninger, men snarere med en række reflektive spørgsmål. Vi ville gerne, at analyserne ikke blev fremlagt som et validt billede af kulturen, men snarere kunne opfattes som en konkret udvalgt gruppe af medarbejderes (fortrinsvis ledere) opfattelse. Det vigtigste i de tre analyser var de mange kvalitative udsagn, som vi efterfølgende behandlede i grupperne.

Den første kulturmåling havde mange sammenfattende kvalitative udsagn om den ”usynlige ledergruppe” sammenholdt med de kvantitative mål herom, understøttede den PKs ønske om at skabe en mindre og mere fokuseret ledergruppe for den samlede Site i MDT i Frederikshavn.

Site Managergruppen blev, som en af de første konsekvenser af kulturmålingens resultater, således restruktureret og præsenteret på det store informationsmøde i foråret. De mange efterfølgende og forskelligartede indsatser, som varierede fra workshops, Meet the Management, Managements Corner på Intranet, Meet kulturbestyrelsen i kantinen, strategi workshops, og informationsmøde i mellemledergrupper m.m. blev således gruppernes aktive påvirkning og artikulering/eksplicitering af kulturen.

Den nye og mindre Site Managergruppe indså snart, at på baggrund af behovet for en lokal samlende vision for Site Frederikshavn, som det fremgik af kulturmålingen og et ønske fra ledelsen af MDT i Tyskland, blev de to forskningsgrupper opfordret til at tage en aktiv rolle omkring en ny Site Strategi.

Den nye Site Managergruppe ønskede et input til en Site Strategi. En opgave de to medforskergrupper løste med stor entusiasme og intens arbejdsindsats. Grupperne

arbejdede meget intenst i små arbejdsgrupper og producerede og fremlagde et gennemarbejdet oplæg til Siteledelsen.

MDTs Site Vision, om at være den mest attraktive arbejdsplads i Nordjylland i 2020, er født ud af dette projekts arbejde. 95% af den nye lokale strategi er et direkte produkt af forskningsgruppernes arbejde, og alle de afgørende elementer er skabt som en bottom-up proces, som så til sidst er godkendt af den nye Site manager gruppe.

I medforskernes gennemgang af kulturmålingen blev der talt rigtigt meget om den frygt, der kunne udledes af de mange kvalitative udsagn i analysen. Frygt kan forklares som en følelse, mennesket oplever, når der er fravær af tryghed ved en situation, hændelse eller person. Frygt kan også beskrives som voldsomt ubehag ved visse forhold eller objekter så som, frygt for mørke, frygt for spøgelser, frygt for edderkopper osv. Frygt er en af de grundlæggende menneskelige følelser.

Frygten for at blive afskediget, frygten for at begå fejl, frygten der opstår, når man ikke kan bruge sine gjorte erfaringer til at skabe en fremtid. Når ens erfaringer fortrinsvis opleves som en lang række af nedskæringer, indskrænkninger af råderum, fratagelse af ansvar osv., opstår frygten ud af den manglende tro på fremtiden.

Gruppen af medforskere arbejdede sammen med forsker om at skabe en model, som gjorde, at vi kunne forstå sammenhængen mellem den uventede magtudøvelse og så afmagten og modstand. Forsker fremlagde en skitse om Foucault's teorier om magt og modstand. Vi drøftede, hvor meget fokus ledelsen i MDT anvendte på sikkerhed og Compliance. I symbiosen af disse dialoger voksede forklaringsmodellen om skabelsen af frygten. MDT er i den grad stærkt påvirket af moderselskabets store fokus på sikkerhed og Compliance regler, som mange gange er stærkt inspireret af den tyske kultur, mere end den danske. Den tyske ledelseskultur opleves og beskrives af lederne som meget detailorienteret og upersonlig, med en overvægt på regler og anvisninger som skal efterleves. Compliance regler som f.eks, at der skal

gives advarsler ved brud på sikkerheden, som når en medarbejder undlader at holde ved gelænderet, når man er på en trappe. Der fortælles mange narrativer om PK og den øvrige ledelses, i nogles øjne overdrevne, tilgang og fokus på sikkerhed. Bemærkninger som; *har de ikke noget mere vigtigt at foretage sig end at interessere sig for, hvordan vi parkerer?* (Citat fra en medforsker, maj, 2014)

Denne opfattelse af regelrethed og konforme tilgang til regler strider nok mod den mere ”afslappede” tilgang til overholdelse af regler i den danske kontekst.

En medarbejder kommer glædesstrålende hjem fra en rejse, og skynder sig frem til et medlem af topledelsen for at fortælle om sin fine ordre. I sin iver parkerede sælgeren sin bil i strid med reglerne herom, så i stedet for den forventede anerkendelse, får sælgere bebrejdelser for en ”ulovlige” parkering. (Medforskers oplevelse i 2014)

Dette opleves af mange som et kultur crash mellem den danske og den tyske kultur, og sammenholdt med en stor usikkerhed om fremtiden, var det synligt som fænomen hos MDT i 2013. Mange ledere i MDT er meget loyale over for deres tyske ledere, hvilket kan betyde, at de bliver mere bærere af en tysk kultur end en egentlig dansk kultur, og dermed oplever flere medarbejdere disse ledere som værende gået for vidt i bestræbelserne på at gøre det de tyske ledere ønsker.

Modellen på side 201, fig. 25, blev diskuteret og blev gennem mange dialoger i Kulturbestyrelsen og De unge vilde til modellen på side 279 og 280, fig. 40 & 41. Når man oplever en forventet ledelsesstil, som ikke forstyrrer ens forventninger til fremtiden, som er et biprodukt af ens samlede erindringer, er det enkelte subjekt i en naturlig komfort zone, som ikke genererer usikkerhed, frygt eller angst. Oplever subjektet derimod en uventet ledelsesstil eller uventet magtudøvelse, afløses troen på fremtiden af usikkerhed, og dermed skabes der modstand og afmagt. I mellem afmagten og modstanden skaber subjektet følelsen af frygt. Som forklaringsmodel har vi sammen skabt en model-metafor, som kan medvirke til, at vi kan forstå

hvilke ting, der kan bidrage til frygten og dermed kan vi måske også arbejde med at forhindre, at det sker.

Meget af de to kulturgruppers arbejde har herefter fokuseret på at bistå med at skabe mening og tro på fremtiden hos MDT. Vi har arbejdet med, hvad god ledelse er og hvad det ikke er. Vi har skabt en ny vision for fremtiden og gennem mange små aktioner har vi bragt kommunikation og information ud i organisationen. Der er skabt og ekspliciteret/tydeliggjort nye positive narrativer om kultur, som så er blevet en del af de nye fortællinger om kulturen.

Dialogen, omkring hvad "Alpha-kulturen" er for en størrelse, er nok den mest markante dialog, grupperne har arbejdet med. Der er ikke mange medarbejdere på MDT, der ikke som minimum har deltaget i 4-8 dialoger om, hvad vi skal/kan forstå ved vores kultur. Der er fremkommet rigtig mange elementer omkring kulturen fremadrettet, som samtidig har afsløret, at kulturen på MDT slet ikke er en bestemt ting. Mange er blevet opmærksomme på, at kulturen er noget, vi bærer rundt med i vores hoveder hver især, og dermed har vi alle sammen hver vores unikke forståelse af denne massebetegnelse, som "Alpha Kulturen" er.

Hvis kulturen er en del af vores intersubjektive hverdags common-sense, har vi en fælles eller delt opfattelse af, hvad kulturen er. Kulturen må være det, vi deler. Det vi ikke deler, er det enkelte subjekts egen meningsskabelse af det vedkommende oplever som kulturen. Det er blevet afdækket, at der hersker mange unikke beskrivelser af "Alpha-kulturen". Det er dog også påvist, at mange har nogle ret enslydende delelementer af kulturen som fælles mening om de kulturelle aflejringer. Altså er der elementer af kulturen, som kan antages at være en fælles intersubjektiv erkendelse - men med det faktum - at der også er individuelle fortolkninger hos det enkelte subjekt. Subjektet er situeret og har en unik biografisk situation, så alle tolkninger er tilhørende subjektet. Nogle af dem er forhandlede, men med forskellige grupper, og bestemt af den konkrete kontekst. Enhver fortolkning af den oplevede verden hviler på et lager af tidligere gjorde erfaringer, samt erfaringer som vi har fået overleveret fra andre (Schutz, 2005, s 80). Ved at

sætte nye fortolkninger af kulturen i spil, fjerner man ikke tidligere gjorde erfaringer om kulturen, men ved at sætte de nye fortællinger i spil, kan man opleve, at de tidligere gjorde erfaringer ikke får så stor betydning mere. Talehandlinger skal så efterfølges af ændrede handlingsmønstre, så man kan se sammenhængen mellem det, vi siger og så det vi gør.

De to grupper har arbejdet med, at sætte de mange individuelle kulturbeskrivelser ud i et fælles dialogrum, som kan karakterises som den kontekst, hvor både de eksisterende og nye sociale handlinger opleves som en almindelig hverdagscommen sense i en fælles intersubjektiv livsverden. Gennem de mange dialoger er der så opstået øget fokus på, at det vi gik og troede, vi talte om, ikke er noget objekt eller noget uniformeret regulært og ens. Begrebet "Alpha Kultur" er således ikke et intersubjektivt begreb, idet organisationens subjekter ikke forstår det samme indhold af netop dette begreb.

Når mange har skabt specifikke forforståelser ud fra den oplevede kultur, og tager disse forforståelser for givet (Alvesson, 2013, s161), vil nye input i dialogen forstyrre dette billede, og dermed synliggøre de mange "taget for givet antagelser". Igennem denne proces forstyrrer vi subjekterne til at reflektere mere over den daglige hverdagspraksis. F.eks. forstyrrede det mange, at vi ikke alle havde et ret entydigt billede af "Alpha Kulturen" og opfattelsen af indholdet af god ledelse blev også genstand for mange gode dialoger. Når vi fremlagde kulturanalysernes resultater, blev andre forstyrret i deres idyliske opfattelse. For nogle er kulturen samlende og for andre er de samme elementer ekskluderende, hvilket især bemærkes af organisationens nye medlemmer.

"Når mine kollegaer omtaler "Alpha Kulturen" føler jeg mig ikke inkluderet, fordi det er noget, der tilhører en tid, hvor jeg ikke var ansat." Citat af HR-medarbejder

Når Løgstrups interaktionelle udgangspunkt om, at det enkelte subjekt har noget af sin dialogpartners fremtid i sin besiddelse (Løgstrup, 2010, s36), og Gadammers

beskrivelse af erkendelseshorisonts udvidelse (Gadamer, 2007, s288) ved erkendelsen af nye meningsprovinser kan man forklare, at de mange dialoger i relationerne mellem lederne på MDT gradvist har nærmet sig hinandens forståelse af kulturbegrebet og kulturens betydning for hverdagens kommunikation på MDT. Denne dialogproces har med stor sandsynlighed skabt en større intersubjektiv erkendelse af eller for kulturbegrebet, og dermed forstyrret de tidligere gjorte erfaringer om kulturen.

I MDT er der nu kommet et stort fokus på det vigtige organisatoriske erkendelseselement, som vi kalder kultur. Vi har set, hvordan vi kan sætte kulturen på dagsordenen. Vi har set, at vi kan få ledelsen til at fokusere på kultur, som noget vi selv fortæller og skaber i vores hverdag. Vi har set, at subjekterne i organisationen har fået øget fokus på, hvad kultur er og alle har egne subjektive oplevelser af netop denne kultur. Kultur er ikke et objekt eller noget uden for organisationens subjekter. Kultur er en del af vores kommunikation, altså noget vi ekspliciterer mellem hinanden.

Kultur må forstås som den intersubjektive mængde af vores artikulerede erkendelser, som de involverede subjekters individuelle livsverdner deler som en slags hverdags common sense.

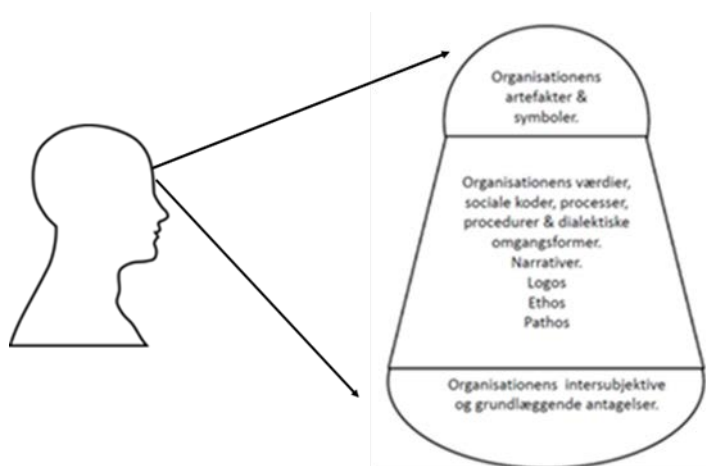
Alvesson mener, at det er den sociale meningsskabelse.

“Culture describes social action as depending on the meaning it has for those involved.” (Alvesson, 2013, s6).

Når vi skaber meninger sammen med andre subjekter, indgår vi i en social proces, hvor vores individuelle meninger udveksles og deles, og i den proces synkroniserer vi vores meningsdannelse, og derved bliver produktet en del af vores intersubjektivitet. Den sociale meningsskabelse sker således hos det enkelte subjekt men den er social, fordi den fælles mening deles af den anden.

I dette case studie har vi arbejdet med en metafor som en model, som viser, at uanset hvilken kulturel struktur vi har kunnet identificere, som f.eks. Martins tre perspektiver, har vi konstateret, at vi har påvirket vores individuelle oplevelse af kulturen. De tre kulturanalyzers kvalitative udsagn og de mange dialoger understøtter den signifikante påvirkning. Vi har set, at subjekterne i organisationen hver især har oplevet, at meningen om kulturen er blevet påvirket, som betyder, at den er kommet ud af den tilstand, den var i før påvirkningen. Det er altså den enkeltes meningsskabelse om kulturen, der er påvirket. Vi har også set, at disse påvirkninger kan variere i styrke og dermed påvirkningen på den enkeltes intersubjektive oplevelse af kulturen.

Forklaringsmodellen fig. 67, på side 346, er af medforskerne blevet anvendt til at forklare, at kulturen lader sig påvirke og at påvirkningen kan forsvinde igen. Hvis ledelsen ikke bakker op om påvirkningerne, kan subjekterne opleve et svigtende engagement hos andre ledende kollegaer, som i den sidste ende kan resultere i, at opnåede forandringer bliver neutraliseret.



De svingende tilkendegivelser fra ledelsen har, som det fremgår af de mange kvalitative udtalelser herom, frustreret en del af deltagerne. De medarbejdere der vælger at bakke op om de mange spændende tiltag, tager jo hver dag en strategisk chance, idet de jo kan komme til at stå alene med ansvaret, hvis de ansvarlige mister interessen for projektet. Sker dette, kan det aflæses som en manglende lyst til at tage sådanne strategiske chancer i fremtiden.

Når ledelsens fokus aftager, i form af manglende ledelsesmæssig opbakning, oplever nogle af deltagerne, at prestigen ved at deltage i et sådant projekt måske

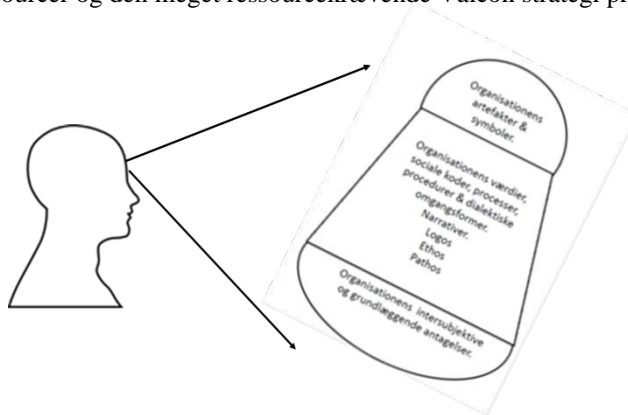
Figur 67. Introduktionen til Væltepeter modellen

ikke er så stor længere, og så begynder flere gradvist at stille spørgsmålsten ved nytteværdien af projektet.

PK's opbakning var ret markant ved projektets opstart, men midt i 2014 udtalte PK;

”Jeg kan forstå, at mange af jer synes, at I har for travlt, og derfor vil jeg gerne hjælpe med at prioritere, det arbejder vi lever af, er det der sker i siloen, alt andet kommer i 2. række.”

Enkelte ledere beder nogle af deltager om at udtræde af projektet på grund af de knappe ressourcer og den meget ressourcekrævende Valcon strategi projekt i MDT.



Figur 68. Når man oplever at kulturen er påvirket eller ude af balancen

Figur 67, illustrerer den oplevelse af, at kulturen opleves som påvirket og at påvirkningen kan variere over tid. Oplevelsen af at der er sket ændringer fremkommer forholdsvis hurtigt ifølge de mange udsagn fra medforskerne.

Et andet synligt bevis på, at begrebet kultur er kommet frem i lyset, er, at MDT HR på deres nye introduktionsprogram for nye medarbejdere har afsat en hel dag til et emne, de kalder ”Kulturel Intelligens”, som indeholder følgende:

- Hvad forstås ved kultur
- Hvad vil det sige at være kulturelt intelligent
- Kulturelle værdier, og forskelle
- Kulturprofiler
- At agere kulturelt intelligent i en international virksomhed
- Opgaver cases og gruppearbejde

[illegible]

Figur 69. Introduktionsprogram for nye medarbejdere. Vedtaget i 2015.

Vigtigheden af kultur er således kommet frem som en vigtig parameter ved introduktionen af nye medarbejdere.

Den medforskergruppe, vi skabte igennem projektet, er fortsat aktiv i organisationen i dag, og i den gruppe hedder det i dag, at: **Kultur, det er noget, vi giver til hinanden.**

Forståelsen af at kultur er noget, der er i det enkelte subjekts erkendelsesunivers og det er noget, vi hver især påvirker hinanden med. Med vores sprog ekspliciterer og kommunikerer vi vores oplevelser og meninger om begreberne magt, struktur, værdier, forventninger, erfaringer og sociale koder. Kultur er ikke noget andre gør, - det er os selv. Vi holder ikke i en kø, - vi er køen. Vi er ikke ombord i en kultur, - kulturen er det, vi selv gør den til, og vi skaber selv vores egne meninger om den. Det er en markant ændring af begrebet, som tidligere blev betragtet som noget, der lå uden for det enkelte individ og dets indflydelse.

En sådan fornyet tilgang til kultur har betydet, at organisationens medlemmer i MDT arbejder seriøst med kulturbegrebet, fordi de igennem dette projekt har set, hvor galt det kan gå med den fælles meningsdannelse, hvis man ikke arbejder med

at gøre kulturen så håndgribelig og synlig som muligt. Alle er medansvarlige for den kultur, vi hver især oplever. Erkendelsen af, at vi oftest opfatter kulturbegrebet forskelligt, betyder, at vi gennem de mange dialoger får en øget forståelse for hinandens billeder af kulturen. Jo mere vi taler om kulturen, desto mere oplever det enkelte subjekt en horisontudvidelse. Når den intersubjektive forståelse af den fælles meningsdannende kulturs elementer øges skabes der gradvist et mere synkront billede af kulturen.

En leder sagde; "Hvis kulturen ikke virker, kan vi ikke forstå hinanden ordentligt."

De mange hverdags common sense forståelser og erkendelser er afgørende for vores evne til at kommunikere ordentligt. Når vi har flere fælles oplevelser af konkret indhold af konkrete begreber, skaber vi nemmere enighed i vores hverdags kommunikation. Der opstår alt for mange misforståelser, hvis vores forforståelser ikke er tilpasset den fælles oplevede kontekst. Netop de mange individuelle og forskellige fortolkninger af hvad kulturen indeholder, var dialogen mellem PK og en gruppe af medarbejderne et synligt bevis på, da PK ville aflive, eller sejle den gamle kultur i havn eller på museum. Alle de misforståelser og den uro disse ledelsesmæssige udmeldinger skabte, kunne have været undgået, hvis der havde været en større konsensus om erkendelsen af den del af vores subjektivitet, vi kalder kulturens indhold.

Kulturanalyse 2 blev gennemført i foråret 2014. Analysen rå data blev igen genstand for dialoger mellem lederne og forskningsgrupperne på MDT. Resultaterne blev drøftet på workshops og på interne lederforløb og ledermøder. Der var ret hurtigt en stor tilfredshed med de hurtigt opståede positive forbedringer mellem de to analyser.

Flere medforskere betvivlede, at det virkelig kunne ændre sig i så positiv en retning på så kort tid. De mange nye tiltag omkring Site Strategien, den nye ledergruppe,

kommunikationen og de mange kvalitative kulturbeskrivelser antydede, at kulturprojektets effekt umiddelbart kunne registreres i de rå data fra analysen men også i de kvalitative udsagn.

Frygtelementet, i form af de kvalitative udsagn i kulturanalyse 1, blev reduceret i kulturanalyse 2, omend der stadig var 10 udsagn (14 i 2013), som kunne indikere, at oplevelsen af frygten for nogle stadig var repræsenteret i de kvalitative udsagn.

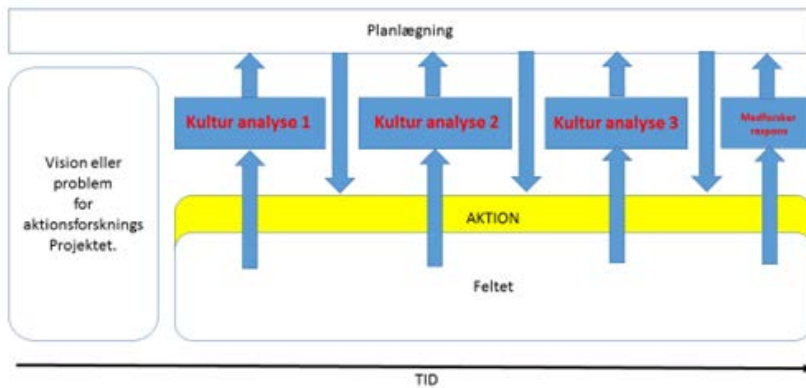
Kulturanalyse 3, blev gennemført i foråret 2015. Igen blev analysens rå data bearbejdet og drøftet i medforskergruppen, inden det blev til den udgivne kulturanalyse 3. De elementer, der var af usikkerhed og frygt især i den første analyse var helt væk i den 3. analyse.

Selvom der havde været en markant og betydelig udskiftning blandt respondenterne i de tre analyser, var det bemærkelsesværdigt, at såvel Site Managergruppen som medforskerne støttede de mange positive resultater, analysen påviste. Da forskeren påviste den manglende validitet i de gennemførte målinger, blev det understreget, at de mærkbare fremskridt analyserne viste, svarede til den oplevelse den nuværende ledergruppe oplevede, og dette skulle forskeren ikke sætte spørgsmålstejn ved.

“Knowing in action. When we go about the spontaneous, intuitive performance of the actions of every-day life, we show ourselves to be knowledgeable in a special way. Often we cannot say what we know. When we try to describe it we find ourselves at a loss, or we produce descriptions that are obviously inappropriate. Our knowing is ordinarily tacit, implicit in our patterns of action and in our feel for the stuff with which we are dealing. It seems right to say that our knowledge is in our action. And similarly, the workaday life of the professional practitioner reveals, in its recognitions, judgments, and skills, a pattern of tacit knowing in action.” (Schön, 1975, s27-34)

Når Schön skriver, at vi til tider beskriver vores oplevelser ukorrekte eller unøjagtige, fordi de netop opleves sådan, som de beskrives, betyder det jo ikke, at det man beskriver, er forkert.

Den nuværende ledergruppe oplever, at der er sket en markant ændring og forbedring af ledergruppens trivsel og kultur, og selv om der ikke kan skabes en sikker validering af den gennemførte analyse, er gruppens erkendelse om fænomenet ikke at betvivle.



Figur 70. De 3-4 analyser har virket som feedback til aktionsforskningsprojektet

Sagen er den simple, at forandringen er erkendt af de enkelte subjekters erkendelse.

De tre kulturanalyseres videnskabelige værdi som svaret på en konkret forandring er stærkt tvivlsom på grund af den massive udskiftning af respondenterne i en lange periode, men som feed-back loops og emner for de efterfølgende dialoger har de virket langt bedre end forventet. De har fungeret som feedback loop til medforskerens indsatser og de har været brugt til at sætte fokus på konkrete indsatser og tiltag. De har været grundlag for mange forstyrrelser i form af reaktioner og frustrationer, når man ikke kunne blive enige om at fortolke de mange udsagn og resultater. Er der f.eks. frygt i en organisation, når 4-10 udsagn omhandler elementer, der kunne tyde på frygt blandt nogle få ledere? Eller er de markante fremskridt altid et tegn på fremskridt, eller er det bare, fordi der er skiftet ud blandt respondenterne?

Når man igennem projektet har arbejdet med magt, ledelse, modstand og frygt elementet og arbejdet på at påvirke såvel de synlige som de mere skjulte magtsymboler, har man også påvirket ledelseskulturen. Magt er altid en del af vores relation, og vi skal derfor kun afgøre brugen af den. Den er der hele tiden. Vi kan ikke ikke bruge magten i en relation (Foucault, 1980).

”Fordi der er magt i et hvilket som helst forhold mellem mennesker, er vi altid på forhånd spærret inde – i den afgørelse, om vi vil bruge magten over for den anden eller ej.” (Løgstrup, 2010, s 66).

Når vi indgår i en relation med et andet menneske, kan vi ikke undslå os at forholde os til hinandens magtrelation. Selv når vi ikke bruger vores magt, er det også en magtudøvelse, idet den anden også har en forventning til magtanvendelsen. Så når vi undlader at bruge magten, udøver vi også magt. Vi kan også vælge at bruge magten på en sådan måde, at konsekvenserne af denne magtanvendelse påvirker den anden længe efter, at vi har afbrudt den sociale relation. Hvis lederen f.eks. fremkommer med en voldsom bebrejdelse af en handling, kan man ødelægge den andens selvværd længe efter dialogen har fundet sted.

Sensegiving (Giola & Chittipeddi, 1991) i form af ledelse af nye meningsindhold og forsøget med at flytte en organisations oplevede kultur fra A til B, kræver at subjekterne i organisationen fik en fælles oplevelse af at være ved det samme udgangspunkt. (Alvesson, 2013, s179). Vi ved ikke hvor vi skal hen, men det er vigtigt at vi fornemmer at vi starter ud fra samme sted.

De to første kulturanalysers elementer af frygt er gennem processen blevet genstand for workshops og dialoger om magt, frygt og ledelse. Der er ledere, der har fået et fornyet fokus på kommunikation herunder også på, hvordan man med magt midler og symbolsk vold udøver sin magt. Fjernelsen af de reserverede parkeringspladser og den øgede nærhed igennem hverdagsmødet og de mange opdateringer på intranet har i udpræget grad været med til at påvirke og ændre subjekternes meninger om nogle af de mere traditionelle industri magtsymboler.

Det, at der er ændret på en række fysiske magtsymboler og der er kommet fokus på kulturens indflydelse på den daglige kommunikation og strategi, betyder, at kulturen er blevet sat i bevægelse og det enkelte subjekt er blevet meget mere opmærksom på, at kulturen ikke er andet end det, vi hver især tillægger den af værdi. Kulturen er det, vi gør den til i form af de meninger og værdier, hver enkelt tillægger den. Den enkelte er selv ansvarlig for at give sit eget billede af kulturen videre til sine kollegaer og til de nye, der kommer til organisationen.

Da MDT er så positivt indstillet omkring projektets indflydelse, har den samlede ledelsesgruppe legitimeret, at gruppen af medforskere skal fortsætte arbejdet med aktivt at påvirke og verbalisere kulturen på MDT. Det er en stor tilfredsstillelse for de mange aktive ledere, at arbejdet ikke bliver lukket ned sammen med dette projekt, hvilket også understreger, at projektet har haft en signifikant påvirkning ude i "The Swampy Lowland", som Donald Schön (Schön, 1975, s27-34) kalder det.

Hver enkelt medforsker har igennem hele processen også været igennem en signifikant personlig læringsproces. Medforskernes feedback fortæller i massivt omfang om nye indsigter og personlig udvikling.

Nye begreber er blevet introduceret og de mange dialoger har ført til nye refleksioner omkring, hvordan en organisation fungerer. Der har været perioder med frustration og perioder med følelsesmæssige påvirkninger, som har skabt nye læringsrum og de mange kvalitative udsagn taler om en stor taknemlighed for at have deltaget i projektet.

En lille trofast gruppe af medforskerne har helt frem til afleveringen af afhandlingen forsat arbejdet med at gennemlæse og komme med input.

I aktionsforskningsprojekter kommer man ikke fra et punkt til et andet, men man starter en rejse ud mod det ukendte. Det, man kommer frem til, er resultatet. Der er ikke forkerte resultater, og der er ikke en ende eller en slutning. De indsats og de

initiativer, der blev gjort i dette projekt, lever i dag og aflejringerne heraf vil nu og i al fremtid være en del af MDT Frederikshavn.

KAPITEL 18. KONKLUSIONEN

I dette afsnit vil jeg summere projektets formål og sammenholde de opnåede resultater med den problemformulering der blev skabt igennem projektet.

”Når min viden er til gavn for de forskellige aktører ude i marken, så ved jeg, at jeg ved.”
(Schein i Scharmer, 2010, s63).

Når vi som mennesker, dømmes noget, gør vi det på baggrund af vores fordomme om det vi ser. Fordommen er en midlertidig dom, om det vores intentionalitet er rettet mod. Når vi kommer til sagen selv, kan denne fordom bekræftes eller afkræftes. Når man er kommet ind til ”selve sagen” afgiver subjektet så den endelige dom. En sådan dom er en fordom om det konkrete, om sagen, om objektet som det erfares. Inden vi møder det konkrete har vi således nogle erfaringsskabte fordomme om det vi forventer at finde, og disse fordomme eller forforståelser er hele tiden med til at påvirke de domme vores intentionalitet initierer. En konklusion af et aktionsforskningsprojekt er en lang række af domme, som jeg har gjort på baggrund af sagen, som jeg har oplevet den. Når man har et tilhørsforhold til en given begivenhed tilgår man den med et givet perspektiv, som efterfølgende påvirker det indtryk man skaber sig. I min barndom husker jeg et portrætbillede af en kvinde. Uanset hvordan man placerede sig i forhold til billedet kiggede kvinden altid beskuren direkte ind i øjenene. Stillede man sig til venster kiggede hun således til venstre og stillede man sig til højre ligeså. Hvad er den valide sandhed? Der kan jo ikke være to svar. Vi må fortælle ud fra hvilken vinkel vi har betragtet billedet?

For at kunne skabe en valid forståelse må vi applikere så mange perspektiver som muligt, og mine udsagn er efterfølgende delt og afprøvet med en række af mine medforskere, som således har haft mulighed for at uddybe, kritisere, afvise eller forsat komme med bidrag til mine domme.

”Fortolkerens tilhørsforhold til teksten ligner den måde, hvorpå man ser på et billede, nemlig at øjets synsvinkel hører med til billedets perspektiv. Den, der forstår, vælger ikke sin synsvinkel vilkårligt, men finder tværtimod sin position givet på forhånd.” (Gadamer, 2007, s 313).

”Man på indrømme at forståelse altid omfatter applikation af den forstående mening.” (Gadamer, 2007, s 316).

Den hermeneutiske forståelsesproces er afhængig af vores håndtering af den reflekterede dømmekraft, og som Kant, Gadamer m fl. fremfører, er det noget man kan skærpe ved at gøre brug af denne, ligesom de andre sanser. Hvordan bliver vi opmærksomme på vores forforståelser, som jo normalt er så selvfølgelige at vi ofte overser disse, men som i den grad påvirker det vi oplever?

Enhver bedømmelse af noget tilsigtet i dets konkrete individualitet, dvs. enhver bedømmelse, der kræves af os i de situationer, hvor der skal handles, er strengt taget en dom om et særtilfælde. Det betyder ikke andet end, at der i bedømmelsen af det enkelte tilfælde blot anvendes den almene målestok, det falder ind under, men at bedømmelsen selv er med til at definere, supplere og justere målestokken (Gadamer, 2007 s43).

Konklusionen og de mange domme vi har bedrevet i dette case studie er, som Gadamer fremfører, unikke domme om unikke tilfælde gjort af unikke subjekter med unikke livsverdner. Når vores subjekter i dette projekt således begynder at verbalisere emnet kultur og begynder at arbejde med egne domme herom, begynder de også at udvide egen forståelseshorisont om netop dette emne, som så på ny skaber et nyt bagtæppe for fremtidige fordomme om kultur.

I det fænomenologiske perspektiv er det en vigtig opgave, at artikulere skjulte og tildækkede forforståelser, så vi kan prøve at forstå fænomenet vi står overfor. Hvordan får man sine medforskeres forforståelser frem, så vi kan arbejde med baggrunden for disse domme?

Levins gamle udtryk om, at man ikke kan forstå en organisation før man virkelige prøver at ændre den, er en gammel idé om, at bryde en norm for at se hvordan den påvirker det sociale fænomen. I det fænomenologiske perspektiv omtaler man denne proces for Breaching (Schiermer, 2013, s36). At udfordre givne diskurser eller bare sætte ting sammen i en ny kontekst kan være med til at forvirre vores taget-for-

givne- typificeringer. I dette projekt har vi gennem de mange workshops, indsatser og øvrige handlinger, hele tiden arbejdet med at ”forstyrre” dagligdagens hverdags common-sense typificeringer og konstruktioner, for at få subjekternes reaktioner. Som forsker har jeg ofte ageret kritisk overfor de foreslåede konventioner, og ofte har jeg valgt en kritisk tilgang for at udfordre gruppens fordomme. Når gruppens subjekter på den måde bliver presset på sine egne fordomme bliver de med et mere synlige end da det var ”taget for givet”. Det er i det perspektiv man kan blive opmærksom på den daglige kommunikations effekter.

Når man arbejder ud fra et fænomenologisk perspektiv arbejder man således med at bevidstgøre og genopvække metaforer som ofte er så slidte og selvfølgelige, at de også er blevet usynlige eller blot døde. Genopdagelsen af det skjulte metaforiske indhold i dagligdagssproget er også en farbar vej til at skabe ny indsigt i de implicitte forforståelser der omkring os. Vores hverdagssprog og kollektive forståelsessystemer og typifikationsskemaer er vigtige at forstå og udfordre, hvis man vil prøve at nærme sig de fænomener man arbejder med i et aktionsforskningsprojekt.

	Vidensproduktion Mode 1	Vidensproduktion 2
Forskningsproblem	Problemet defineres og afsøges i en akademisk styret forskningskontekst.	Udspringer ud af ”praksis” hvor man ønsker at ændre eller skabe en ny tilstand eller erkendelse.
Metoden	Stærkt styret af discipliner og videnskabsteoretisk perspektiv.	Tværdisciplinær metode som inkluderer alle metoder der kan skabe fornyelse i praksis.
Kompetencer	Stringent og faglig homogenitet.	Generalist med tværfagligt domænekendskab.
Organisering	Etablering af projekter og strukturer.	Involverende tværororganisatoriske teams eller projektgrupper.
Videnskabelse	Foregår i etablerede praksis	Mange steder, i grupper, hos individer, netværk og deltagende aktører.
Validiteten	Indpasses i fagets teorier og metoder.	Socialt orienteret og omfatter vurderinger fra interessenterne.

Figur 71. Inspireret af artiklen af Christiansen, Wellendorf og Vest, 2004

Det vigtigste i et deltagerstyret aktionsforskningsprojekt er at gøre en markant forskel og forbedring for de deltagere, der er involveret i projektet. Hvis deltagerne ikke oplever en nævneværdig forskel i sin ageren ude i hverdagslivet efter et sådant projekt, har projektet ikke nået sit primære fokus.

Når vi i en slags konklusion på et aktionforskningsprojekt vil prøve at validere de opnåede resultater må vi tage udgangspunkt i de interesser, der har været involveret i projektet (Christiansen, Wellendorf & Vest, 2004, s194). Ved at få de deltagende medforskeres kvalitative udsagn omkring egen læring og følelser af den proces de har været med til, skaber vi en validitet af viden produceret i mode 2. som skal vurderes i dens eget perspektiv.

“Action research consists of three elements: Action – Research – Participation. If not all three parts are in place, it may well be that something is achieved, but it would not be action research.” (Greenwood & Levin, 2007, s5)

At der i dette projekt har været såvel action som aktiv deltagelse er fremkommet tydeligt igennem projektet. Er der så også udført forskning? Det vil jeg gerne argumentere for at der er. Forskningens bidrag er den fænomenologiske beskrivelse af sagen og de udledte domme omkring virkning af de konkrete tiltag.

PK ønskede en kulturpåvirkning i hans organisation, hvor han havde en oplevelse af at den gamle ”Alpha-kultur” stod i vejen for en fremtid hvor man skulle leve af at leverer Service i verdensklasse.

En sådan påvirkning af en eksisterende kultur kan man ikke presse igennem som en top-down proces, hvorfor det var vigtigt at involvere så mange af de ledende medarbejdere som muligt. Igennem de mange indledende processer, analyser og workshops blev der arbejdet aktivt med at påvirke kulturen, samtidigt med at vi fik øget indsigt i de bærende teorier omkring kultur i organisationer.

På en af de første workshops i Kulturbestyrelsen spurgte MDT fællestillidsmanden; *”Mogens, skal vi være deltagere i dette projekt fordi du skal lave en Ph.d., - eller fordi PK vil aflive vores Alpha kultur?”*

Det er et rigtigt godt spørgsmål, som godt kan tolkes til at indeholde en stor mængde skepsis omkring projektets intentioner. Som ansvarlig for projektet svarede jeg uden tøven, at alles primære formål med at deltage i dette projekt var at skabe en mærkbar individuel forbedring i den enkeltes arbejdsforhold. Om jeg så kan få en afhandling ud af det, var noget der kommer i anden række, og det skulle de ikke gøres til

ansvarlige for. Dette har efterfølgende hele tiden været formålet, at den enkelte skulle kunne opleve en forbedring i arbejdsmiljøet.

Vi skabte også en problemformulering, som i sidste ende kom til at hedde;

Hvordan kan man med en medarbejderinvolveret proces påvirke en traditionel rodfæstet industrikultur over mod en mere tidsvarende servicekultur, hvor der gennem involveringen skabes nye meninger og oplevelser af kulturen?

I forlængelse af problemformuleringen var det en afgørende faktor at deltagerne skulle have et personligt udbytte af processen?

En sådan problemformulering bør egentlig forstås bagfra. I aktionsforskningens definition er fokus på de deltagende subjekter det vigtigste element. Så fik deltagerne et personligt udbytte af processen?

I kapitel 15.3 fremkommer de mange deltagere med en lang række markante udsagn som i den grad fastholder indtrykket af at projektet har påvirket ALLE deltagerne i en retning som kommer til at betyde meget for deres fremtid, om så den bliver indenfor eller udenfor MDT.

A: 2015-05	<i>Det har både været sjovt og interessant at arbejde sammen med mennesker fra andre dele af sitet, som man måske ikke omgås til hverdag. Det har været berigende i form af, at forestillinger jeg har haft i nogle tilfælde er blevet bekræftet og i andre er blevet ændret efter at have fået en bredere og/eller dybere indsigt i forholdene. Slutteligt har det også gjort indtryk at få de mange forskellige syn på ledelse og ledelseskultur fra både medforskere og "lead-medforsker-Mogens".</i>
------------	--

I udsagn A 2015-05 anføres at; ... *forestillinger jeg har haft i nogle tilfælde er blevet bekræftet og i andre er blevet ændret efter at have fået en bredere og/eller dybere indsigt*. Netop dette udsagn illustrerer klart pointen med at arbejdet med vores domme og fordomme omkring begrebet kultur har haft en signifikant indflydelse for mange af medforskerne. Det er også klart at ovenstående udsagn vidner om en udvidet forståelseshorisont omkring begreberne ledelse og kultur.

Disse mange udsagn vidner om et stort følelsesmæssigt engagement i projektet. Der har også været en overvejende positiv indstilling til processerne og jeg tolker disse udsagn som ærlige og oprigtige erkendelser fra medforskerne. Processen har haft en stor følelsesmæssig påvirkning.

B: 2015- 05	<i>Min opfattelse af, hvad kultur er har hele tiden være, at det i bund og grund handler om "hvordan vi gør tingene her". Den opfattelse er der som sådan ikke blevet pillet ved. Det der til gengæld er ændret er, at det i højere grad er gået op for mig, hvor forskelligt folk fra den "samme kultur" kan se på og opfatte deres egen kultur - det er meget interessant.</i>
B: 2015-06	<i>At kultur er mere end displays med værdiord der hænger i kantinen. Kultur er også hvordan du går, står, taler, sidder - hvordan dit bord vender. Det er over det hele og er utrolig vigtigt at være bevidst om i alt hvad man gør og er.</i>
B: 2015-07	<i>Jeg har lært begrebet "kultur er noget man giver til hinanden". Det fortæller overordnet meget godt om vigtigheden af at have en god kultur, samt at kultur er noget der skal "leves" imellem mennesker og ikke hænge på en støvet plakat i et hjørne af et lokale.</i>
B: 2015-09	<i>Den store magt en virksomheds kultur har, hvor svært det er at ændre denne har været en stor overraskelse for mig</i>
B: 2015-10	<i>Viste godt at kultur kan flytte meget, men er blevet overrasket over hvor meget og hvor hurtigt en kultur kan flyttes, under en fokuserende indsats. Vi kunne ret hurtigt se resultater af indsatsen</i>

12 ud af 13 udsagn handler om nye erkendelser fra processen. Nye er kendelser omkring kultur og nye erkendelser omkring processen. Udsagn B:2015-10, fortæller om en fokuseret indsats hvor man hurtigt kunne se resultater. Denne medforsker er med i Site Managergruppen, og er lidt i modsætning til flere af de andre, der mener at det er svært at skabe disse hurtige synlige resultater. Det er spændende, at man i den nye site-ledelse har kunnet iagttage synlige forandringer. At de deltagende medforskere i dag har et meget velnuanceret billede af hvordan man kan håndtere begrebet kultur er en stor forandring for rigtig mange. At man i dag er så beviste om kulturens påvirkning og hvordan man kan arbejde med den vil i årene fremover betyde rigtig meget for udviklingen.

Udsagn B: 2015-07 fortæller at kultur er noget vi giver til hinanden, og kultur er noget, der udleveres mellem en organisations unikke subjekter. Dette udsagn er

kommet frem som et produkt af at vi på nogle workshops er kommet frem til at kultur **ER** noget vi giver til hinanden.

E: 2015-07	<p>Kulturen har tidligere båret præg af, at MDT var set som en virksomhed, der var ovre sin storhedstid, og senere blev kendt som en "gammel motorproducent", som nu bare var tilbage som en lille biks, der var på vej til at lukke ned. man blev tit mødt med "eksisterer den stadigvæk" til trods for, at knap 600 medarbejdere har sin daglige gang i denne såkaldte biks. Nu synes jeg, at stoltheden er kommet tilbage, folk er stolte af MAN, og har fået modet tilbage og ser fremtiden som lys - dette tror jeg skyldes tre ting på kultursiden (omsætning osv. er en anden sag).1.</p> <p>Kulturprojektet af Mogens Sparre, 2. VALCON, 3. <i>Site strategien, som er en af de helt konkrete ting, kulturprojektet har bidraget til. Folk tager sgu site strategien seriøst - nogle griner måske lidt af den - men den kan huskes, og der bliver snakket om den, og ledelsen tager den ikke mindst seriøst. FEDT!!</i></p>
------------	--

Deltagerne fortæller om en fornyet tro på fremtiden og det generelle indtryk er at Aktionsforskningsprojektet har haft en mærkbar påvirkning på kulturen, og enkelte fortæller om en aldersopdelt kultur. De gamle med Alpha Ånden har en forhistorie med, som de unge gerne vil gøre op med.

H: 2015-01	<i>Det har været spændende, at være med i projektet, men også en stor udfordring at skulle forsvare det arbejde, man virkelig brænder for.</i>
H: 2015-02	<i>Det her tog mere end 10 min.</i>
H: 2015-03	<i>Jeg er taknemlig for, at jeg har fået chancen for at deltage i dette arbejde. Jeg synes det har været spændende og jeg har fået en masse med i rygsækken. Jeg er glad for at have arbejdet med sitens strategi, hvilket jeg synes var et meget interessant arbejde.</i>
H: 2015-04	<i>Så jeg vil bare sige TAK til Mogens. Det har været en fornøjelse og jeg kommer til at savne vores arbejde sammen. Jeg kommer også til at savne arbejdet i projektet som jo så heldigvis alligevel har fået lov til at køre videre, hvilket er meget glædeligt</i>
H: 2015-05	<i>Det har været rigtig sjovt, spændende, interessant at medvirke - en meget positiv oplevelse</i>
H: 2015-06	<i>GODT kæmpet! Du havde virkelig gode intentioner med at lave det hele meget frit det første år. Desværre tror jeg ikke der kom så meget ud af det, som ved strammere rammer for hvad vi skulle. Men jeg forstår godt hvorfor du valgte at lave frie rammer. Det er nok bare ikke noget (vi) medarbejdere på MAN var klar til:-)</i>
H: 2015-07	<i>Kære Mogens. Tak for kampen. Jeg er meget glad for, at du har taget kampen op,</i>

	<i>og ikke mindst at du har holdt ud, selvom det nogle gange har måtte se lidt sort ud, og været lidt op af bakke. Jeg er meget glad for at have været med i projektet, og synes jeg har bidraget - så godt, som jeg har kunnet - og jeg har lært rigtig meget, som jeg kan tage med mig i min rygsæk</i>
<i>H: 2015-08</i>	<i>Tak for en super indsats fra dig og alt held og lykke i din afhandling</i>
<i>H: 2015-09</i>	<i>Tak for sammenarbejdet Mogens, det har været rigtig godt.</i>
<i>H: 2015-10</i>	<i>Tak for et meget spændende projekt som har været meget lærerigt</i>
<i>H: 2015-11</i>	<i>Tak for denne gang:-)</i>
<i>H: 2015-12</i>	<i>Tak for de spark og de stikpiller du har givet ledelsen samt mellemlider gruppen - Jeg håber og tror udviklingen vil fortsætte</i>
<i>H: 2015-13</i>	<i>Er glad for at vores afdeling holdt fast i at være repræsenteret da viden bestemt er opnået ligesom vi har kunnet bidrage til projektet. Derudover har vi på skift brugt muligheden for at kunne sparre med en ekstern omkring forskellige udfordringer.</i>

Sluttelig vil med ovennævnte udsagn komme direkte til sagen selv, har deltagerne fået noget ud af at deltage i dette projekt, som vil få betydning for deres fremtidige virke? Det personlige udbytte af processen har været af signifikant betydning for alle deltagerne. Problemformuleringens sidste element om at projektet har forbedret deltagerne dagligdag kan besvares med et stort ja.

Er der så også skabt nye erkendelser omkring begrebet kultur og har kulturen på MDT ændret sig mod det PK gerne ville have den til?

Hvis hovedparten af ledergruppen har fået et fornyet og ændret syn på såvel kulturbegrebet og kulturen kan man med nogen rimelig sikkerhed godt fastslå at det enkelte subjekt har ændret sit syn på den herskende kultur i MDT. Hvis det enkelte subjekt har ændret sin tilgang til meningsskabelsen omkring kulturen og hvad kulturen består af, må man fastslå at den massive påvirkning dette projekt og andre projekter har skabt nye muligheder for meningsskabelse af den oplevede kultur i MDT.

Medforskernes 10 anbefalinger til ledelsen vil danne bagtæppet for hvordan de fælles erkendelsesprocesser omkring kulturen på MDT vil og kan udfolde sig i fremtiden. De 10 anbefalinger er skabt som en direkte forlængelse af dette aktionsforsknings-projekt, og det er hvorledes disse anbefalinger bliver effektueret i

fremtiden der kommer til at afgøre om MDT får den kultur man tror vil bringe dem sikkert ind i den nye industri tid.

I kapitel 3 har jeg beskrevet forskningsdesignet af dette projekt, og hvordan jeg har etableret medforskergrupperne. Netop det faktum at medforskerne selv havde ansøgt om at komme med i projektet, og de oplevede at få direkte adgang til topledelsen og gennem arbejdet har kunnet påvirke beslutningsprocesserne har været en afgørende faktor for oplevelsen af at have deltaget i et betydende projekt. Medforskernes engagement var igennem hele perioden afhængig af egne leders opbakning, og det var tydeligt at de deltagere der ikke havde egen leders fulde opbakning måtte kæmpe sig til retten for at deltage.

I kapitel 11 beskrives de tre kulturanalyser, og deres effekt på projektet. Der var i AAU regi en stor skepsis over min insisterende holdning om at udarbejde disse. Min begrundelse var at de i MDT ville give en oplevelse af at der bliver produceret noget håndgribeligt, og at det hele ikke bare er snak i grupper.

Selve den videnskabelige validitet er stærkt tvivlsom, ud fra en fænomenologisk perspektiv, som en analyse, men som et omdrejningspunkt for mange værdifulde workshops og dialoger i medforsker grupperne har de tre analyser haft en signifikant indflydelse på den nye opfattelse af kulturbegrebet og ledelse. Om analyserne har været selvbedrag eller direkte løgn er faktisk ikke interessant, fordi de aldrig er blevet fremlagt som en sandhed, men som et værdifuldt input til en dialog om kultur og ledelse.

”Man lyver ikke om det, som man er uvidende om; man lyver ikke, når man videreformidler en fejltagelse, som man selv bliver narret af; man lyver ikke, når man tager fejl.” (Sartre, 2013, s83)

Vi har gennem dette projekt påvist at det er muligt at arbejde proaktivt med at påvirke en organisations medlemmers oplevede kultur. Kulturen er elementer af nogle sociale mentale bevidstheder som det enkelte individ behandler i sin egen forståelseshorisont, og som mere eller mindre deles af andre individer i form af en

mængde i den intersubjektive erkendelse, men også i differentieret form uden for den fælles erkendelse. Når subjekterne retter sin intention mod noget, skabes der subjektive fragmenter af meninger, hvoraf nogle af dem får en betegnelse som kultur. Hvordan det enkelte subjekt skaber meninger af det man retter sin intention mod kan man ikke få adgang til, men gennem dialogen kan to eller flere individer sammen skabe interne horisontudvidelser, som gradvist betyder at de skaber en større intersubjektivitet omkring begrebet og indholdet af den fælles oplevede kulturs påvirkninger.

Et deltagerinvolveret aktionsforskningsprojekt har vist sig som en særdeles effektiv tilgang og perspektiv på at gribe aktivt ind og påvirke en organisations kultur på. Deltagerne i denne case har oplevet store positive forbedringer og personlige udviklingsperspektiver, som betyder at de alle har haft en oplevelse af personlig udvikling og samtidig har haft en positiv indflydelse på deres fremtidige arbejdsplads.

I kapitel 13 beskrives en sammenfatning af nogle elementer af ledelse oplevet i projektet. Udøvelsen af ledelsesmagten er blevet drøftet ved mange ledermøder og individuelle dialoger med mange af lederne. Gennem disse dialoger har vi arbejdet med at skabe en synlighed over de mange dagligdags magtanvendelser og på denne måde er der skabt nye individuelle erkendelser om egen anvendelse af de gængse magtsymboler. De fjernede parkeringspladser til udvalgte ledere og de mange små magtsymboler er igennem italesættelsen blevet genstand for fornyet fokus, som betyder at de i dag anvendes mere reflekteret og således velovervejet.

På det afsluttende ledermøde i april, beskrevet i afsnit 15, blev den nye ledergruppe præsenteret for 10 anbefalinger til en fremtidig aktiv indsats for at arbejde med kulturen på MDT. Dette arbejde markerede en formel afslutning af projektet, og enig ledergruppe udtrykte sin uforbeholdne respekt for projektets markante indflydelse på den eksisterende kultur i MDT.

Selv om projektet formelt er afsluttet pr. 1. november 2015, arbejder den etablerede medforskergruppe fortsat aktivt med at vedligeholde og styrke kulturen og arbejdsmiljøet på MDT i Frederikshavn.

KAPITEL 19. PROJEKTETS VIDENSKABELIGE BIDRAG.

Denne afhandling er et case studie gennemført som et aktionsforskningsprojekt i en konkret organisation. Det videnskabelige bidrag er således ikke et forsøg på, at skabe et generaliserbart teori bidrag, i form af en forklaringsmodel på organisatorisk forandring, men nærmere at fremstille en beskrivelse af et konkret praktisk udført aktionsforskningsprojekt som vi måske kan lære af.

”Det er uacceptabelt, at forudsætte at matematisk eksakthed, er det eneste gyldige kriterium for videnskabelighed, og at hævde, at ethvert område, der ikke kan beskrives med en sådan eksakthed er mindre værd, eller sågar mindre virkeligt” (Zahavi, 2013, s25).

Hvis der kan skabes en mere almen læring må det således primært forholde sig til de erfaringer vi har gjort med det forskningsmæssige design og perspektivet med at involvere aktionsforskere og de erfaringer og meninger der knytter sig an til et organisatorisk og ledelsesmæssigt forandringsprojekt. Som læser af afhandlingen kan der sikkert også ske læring og inspiration til forandring og gennem involvering af organisationens medlemmer.

“Often Action Research reports are called “mere storytelling” an insulting attempt to disqualify the general knowledge gained in a specific AR case.” (Greenwood & Levin, 2007, s67)

Denne afhandling vil, som Greenwood & Levin fremstiller det, sikkert af nogle blive vurderet som en lang historiefortælling. Men dels er det i tråd med den fænomenologiske tradition, at beskrive en sagsfremstilling som den opleves, men det er også case studie forskningens natur, at forsøge at beskrive casen så detaljeret som muligt.

Gennem min artikelsøgning har jeg ikke set mange aktionsforskningsprojekter i Danmark i fremstillingsindustrien, hvor der så markant har været et fokus på at påvirke organisationens kultur. Kultur som genstand for forskningen er ikke unik, men den massive aktivering af lederne som medforskere i en dansk fremstillingsvirksomhed er unik, og derfor kan casen sikkert inspirere mange ledere, medarbejdere og forandringskonsulenter til at se på en bottom-up proces med det formål at skabe en fornyet kultur. Organisationens deltagende subjekter har haft en afgørende indflydelse på det fremtidige arbejde med at forme udviklingen af organisationens kultur, og sammen har vi udviklet en forøget intersubjektiv kulturforståelse, som vi efterfølgende har sat i spil i form af aktioner og dialoger i organisationen.

Designet med at skabe en ”Kulturbestyrrelse” og en mere progressiv gruppe kaldet ”De unge vilde” har været et værdifuldt setup, som har betydet at jeg som forsker har haft nogle aktive medforskere, som har tilført mig værdifulde fortolkninger af deres oplevelser ude fra organisationen. Gruppernes tværorganisatoriske sammensætning, og rekrutteringen gennem en stillingsansøgning synes også at virket som vi havde håbet på. De to grupper har sammen med Site Managergruppen været ”dækkende” for den samlede ledelse på MDT.

I den aktuelle case kunne det godt se ud til at vi har haft en heldig hånd med hensyn til at skabe en ændret opfattelse af den dominerende opfattelse af kulturbegrebet, og der er opnået en fælles oplevelse af at kultur ikke er noget objektivt uden for det enkelte individ. Det er det enkelte individ, der sætter værdi og mening på det subjektets intentionalitet rettes mod. Sætningen vi skabte i processen blev; KULTUR ER NOGET VI GIVER TIL HINANDEN.

Denne metafor eller læringssætning betyder at vi hver især har et ansvar for den kultur vi skaber i vores relation med hinanden. Da vi startede projektet var kultur noget ledelsen skulle sørge for. Når vi i medforskergruppen i opstarten spurgte til hvad der skulle til, for at vi fik en kultur som vi gerne ville have, fremkom der mange ønsker om snart det ene og snart det andet. Langsomt fik vi stillet ind på at

det måske i langt større grad handlede om hvad vi hver især selv kunne bidrage med. Vi begyndte at stille spørgsmålet; HVAD KAN ELLER VIL DU SELV GØRE?

Da denne erkendelse blev integreret i vores hverdagssprog blev det langsomt mere og mere klart at vi har den kultur vi selv skaber for og med hinanden. Dialogen om kultur udvider det enkelte subjekts forståelseshorisont, men også forståelsen af hinanden, og hvordan man skaber noget sammen.

En teorimodel (figur 40 & 41, s279) til at forstå en mulig sammenhæng mellem forvaltning af ledelsesmagten og så risikoen for skabelsen af frygt er blevet født i dette projekt. Når magten anvendes uventet, kan den fratage de deltagende subjekters tro på den nærmeste fremtid, og dette tab skaber følelsen af usikkerhed og frygt. Modellen har en vandret akse vores ledelsesmagten har en skala fra et ønske om Compliance til den rene frivillighed i form af Adherence. Uanset hvor ledelsesmagten udøves på denne skala vil den ifølge mange teoretiske perspektiver skabe modstand (Foucault, 1980). Når subjektet bliver overens med den anvendte ledelsesmagt, bliver såvel magten som modstanden ”normaliseret” og accepteret. Subjektet skaber således en forventning, baseret på de tidligere gjorde erfaringer om den forventede anvendelse af magt.

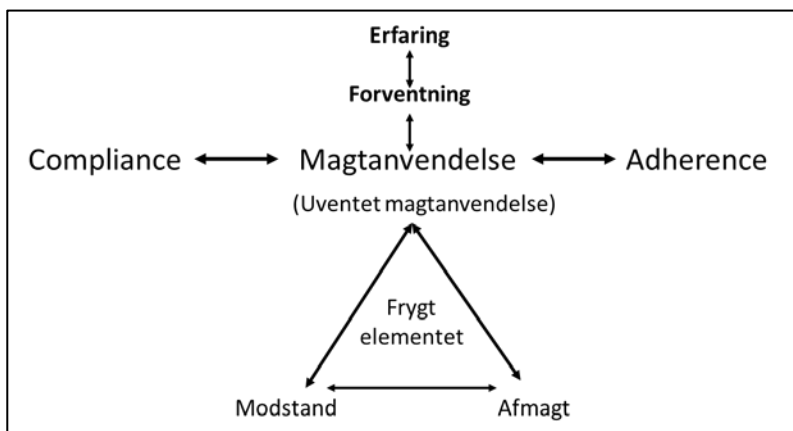
Når subjektet så oplever en uventet magtanvendelse opstår der en fornyet fokus på modstanden og i en blanding af afmagt og modstand skabes der en frygt for fremtiden, fordi den forventede fremtid som byggede på de tidligere gjorde erfaringer, ikke længere kan anvendes. Jo større afvigelsen er jo mere frygt skabes der. Erfaringer skaber forventningerne til fremtiden, og når vi ikke længere kan skabe os et billede af den nære fremtid bliver vi som individer usikre og bange.

Modellen er skabt igennem de mange workshops vi har haft med medforskerne, og den har i denne case fungeret som en forklaringsmetafor for sammenhængen mellem magt, afmagt, frygt og ledelsesstil. Når Foucault (1980) taler om, at der ikke kan herske magt uden modstand, kom vi frem til at vi kunne se at der i mange tilfælde ikke kunne mobiliseres en konkret modstand, hvorfor vi kom frem til at der i mange

tilfælde kunne lokaliseres at modstanden blot manifesterede sig som afmagt. Vi kom frem til at det kun er de stærkeste subjekter der kan mobilisere og artikulere en konkret modstand. Man kan i store organisationer iagttage den stille modstand i form af afmagt. I organisationer har man en etableret funktion til at tale den enkeltes sag, nemlig tillidsmandsfunktionen, som netop har til formål at sikre en magtplatform hvorfra dem, der ikke har så megen formel magt kan komme til orde.

Modstanden mod nye tiltag kan ofte ledes tilbage til subjekternes erfaringer omkring sådanne nyheder. Har der f.eks. været mange nyheder med negative konsekvenser opstår der en helt naturlig reaktion på nyheder. Hos MDT har der igennem flere år udelukkende kommet ”negative” nyheder, så en naturlig skepsis eller modstand mod alle nyheder er begrundet i erfaringerne. Når forventningerne til fremtiden bliver usikker, eller helt forsvinder, oplever subjektet mangel på kontrol, og dette kontroltab vil helt naturligt genere modstand mod alt det nye.

Modellen skaber således en visuel beskrivelse af en frygtgenerator i form af en ledelsesmagt som ikke er transparent. Man kan godt vænne sig til dårlig ledelse, bare man ved det på forhånd. Det er således ikke den aktuelle ledelsesstil, der er afgørende om der skabes frygt. Det er når der sker skift i den forventede ledelsesstil og magtanvendelse at frykten vokser.



Figur 41. Metaforen for sammenhængen mellem uventet ledelsesstil og frygt.

Vores metafor sætter ledelsesstilen sammen med skabelsen af frygt. Når vi sætter magtanvendelsen ind på skalaen kan vi illustrere at den normaliserede magtanvendelse ikke skaber nævneværdig modstand, og samtidig illustrere at den uventede ledelsesmagt kan skabe en markant frygt (kapitel 14, fig. 39-40, s 276).

Modellen er skabt i en co-produktionsproces i medforskergrupperne og som flere udtalte, giver den rigtig god mening, når man gerne vil forsøge at kommunikere hvorfor en leder skal være troværdig, transparent og tillidsskabende.

En anden vigtig forklaringsmodel som er modnet i dette projekt er ”Vælte Peter” metaforen omkring kulturpåvirkningerne. At vi på den måde tilbyder en 4 model til Martins (Martin, 1992, s79) tre anerkendte kulturmodeller har også vundet stor indpas i organisationen. Når vi alle sammen arbejder med at sprede et budskab skaber vi en følelse af, at vi flytter eller påvirker noget som vi har fælles, nemlig vores intersubjektive forståelse af kulturelementet. At det så kan vokse og falde i styrke eller vippe omkring et nulpunkt kan virke som en illustration af vores oplevede erfaring, og på den måde kan modellen påvirke vores meningsskabelse.

Dette aktionsforskningsprojekt har haft det primære sigte at skabe forbedringer af deltagernes hverdagsliv, og det er lykkedes, men også at prøve at forstå den organisatoriske udvikling og kulturændring – og hvordan man forstår sig selv i organisationen og som et forsøg på at blive en del af det man arbejder med. Om de videnskabelige bidrag er værdifulde vil kun tiden vise os.

19.1. MIT BUD PÅ EN NY KULTURMODEL

“What is the crux of science and what is scientific work? Central to Weber is the striving towards creating knowledge about the phenomena of life in their cultural importance. The concept culture is a concept of value, and the empirical reality is culture.” (Clark & Fast, 2008, s86)

I dette forskningsprojekt har jeg konstateret, hvordan man kan fremme en organisations indre bevidsthed og forståelse for begrebet kultur. Blandt de mange ansatte viste det sig ved en række dialoger, at der var meget stor forskel i opfattelsen af den, eller de eksisterende subkulturer. Flere fremhævede kulturen i egen afdeling som produktionsfremmende og motiverende, og i samme sætning var de bekymrede over kulturen i ”de andre” afdelinger.

”Generelt er det min opfattelse at kulturen på nogle områder er lidt anderledes på gulvet sammenlignet med et kontorområde.”

”Oplever at kulturen på fabrikken er mere klar til forandringer end på havnen”

”Man kan tydelig mærke forskel på denne afdeling og resten af organisationen i Frederikshavn.”

”Så afdelingens kultur er nok lidt anderledes end andre afdelingers, da vi tit skal arbejde med de gamle ting fra produktionen.”

”Min afdeling optræder i nogen grad som frontløbere i omstillingen fra fremstilling til vidensvirksomhed.”

Udpluk af citater fra 2014.

Den subjektive verden deles med andre subjekter, hvilket gør den til en fællesmængde af opfattelser og dermed ikke entydigt subjektiv. Det er altså et billede af en virkelighed, der også erkendes og fortolkes af andre, og i fællesskab skabes der nye forståelser og meninger af det konkrete fænomen.

”Den er intersubjektiv, fordi vi lever i den som mennesker blandt andre mennesker, forbundet med den gennem fælles påvirkning og arbejde, idet vi forstår andre og bliver forstået af dem” (Schutz, 2005, s31). Intersubjektivitet er det, at mennesker gennem fortolkningen skaber deres egen livsverdener og forståelser af virkeligheden, som de så samtidig deler med andre i organisationen. Hvad der betragtes som virkeligt, bliver således skabt og bekræftet gennem de andre subjekter, man interagerer med i hverdagslivet. Individene er enige om at tillægge det samme fænomen samme mening, selv om de ikke har adgang til hvad den anden reelt tænker om fænomenet. En slags hverdags almindelighed eller logik.

Et billede herpå kan ses som, hvis topledelsens billede af hvordan mange af medarbejderne opfatter organisationens kultur, ikke nødvendigvis svarer overens med de selv samme medarbejderes billeder af kulturen. Det er stærkt problematisk, når topledelsen har et billede af de ansattes billede, som så viser en diskrepans. Mit arbejde med kultur i flere organisationer påpeger styrken i den opfattelse, at kulturen er noget, vi skaber inde i vores bevidsthed, og dermed har det enkelte subjekt i en organisation, en helt unik forståelse for hvad kulturen på vedkommendes arbejdsplads er.

Denne individuelle forståelse af kulturen har så påviseligt nogle overlap med de andre subjekter i organisationen. Det har ikke været muligt i mit datamateriale at fastslå en entydig afklaring af kulturen i henhold Martins tre perspektiver, hvorfor jeg har prøvet at bygge en alternativ beskrivelse op. Martin efterlyser selv om der kunne være en fjerde forklaring på kultur, så det spørgsmål prøver jeg at komme med et bud på. Det enkelte individ ser et fænomen der som begreb kaldes kultur. På fig. 66, s.353 er et bud på hvad der kan indgå i en sådan meningsskabelse.

Mit bud på en forklaringsmodel bygger på en metafor, som er et stykke legetøj, som vi kalder en Væltepeter. Den er således konstrueret, at man i bunden har et meget tungt materiale i form af en jernklods. Omkring denne er der en ydre ramme af plast, som giver den formen. Når man skubber til modellen vipper den i forhold til den påvirkede kraft. Der skal mindst kraft til at kæntre modellen hvis man presser så højt oppe som muligt. Det øverste niveau er artefakter, symboler, sproget, procedurer m.m. Når vi laver om på artefakter er det synlig for alle i medlemmerne af organisationen, og man forventer noget nyt skal ske. Senere begynder vi at arbejde med sproget og de narrativer der fortælles.

Presser man nede på nederste niveau, er man under tyngdepunktet og figuren vil faktisk modsætte sig en kæntring. Hernede er de grundlæggende antagelser om vores organisation og vores verdensbillede. Disse grundlæggende og erfaringsbundne antagelser skal der meget til at ændre.

Når man fremfører at ville arbejde med hele organisationens ”fælles” kultur tænker de fleste, at det da er spændende, og det vil man gerne være med til. Det er underforstået, at netop ”min kulturerkendelse” er rigtig og det er alle de ”andres” kultur der har godt af en forandring. Dette betyder, at alle går ind i et sådant kulturarbejde med stor motivation, især når den øverste leder har stillet sig i spidsen for at det vil være en god idé at deltage.

Det der er tydeligst i en organisation kultur er det Schein benævner som artefakter og Hatch har herudover symbolerne, som også i mange tilfælde er artefakter. De komponenter placere jeg øverst i min model, fordi de let lader sig ændre eller påvirke. Når en flyselskab skal have nye uniformer er det jo som regel ikke fordi de gamle er slidt op, men fordi organisationen gerne vil symbolisere fornyelse, dynamik eller bare ønsker et nyt layout. Sådanne ”hurtige” påvirkninger kan man også opnå ved at male værkstedet, kantinen eller kontoret. Disse aktiviteter har en påvirkning på individerne i organisationen.

I modellens ”mave” har vi alle de narrativer, værdier, omgangstone, sociale koder, procedurer m.m. Sådanne fænomener er mere rodfæstet og båret af de unikke individer. Skal vi have individet til at arbejde med meningsskabelsen af de fænomener skal der en mere involverende indsats til. En ændring her kræver en større og mere fokuseret langvarig strategisk indsats, og tager foruden tid også ressourcer.

I det Schein kalder de grundlæggende antagelser, placerer jeg intersubjektiviteten, og hverdagslivets common sense betragtninger. Det er så grundlæggende meningsstrukturer at det enkelte individ ikke sætter spørgsmålstegn herved, og dermed er disse menings strukturer sjældent genstand for individets refleksion.

Når vi arbejder med vores omgangstone, sociale koder, magt relationer m.m. får alle, der deltager et nyt fokus på egne relationer og adfærd. Ligesom i de berømte

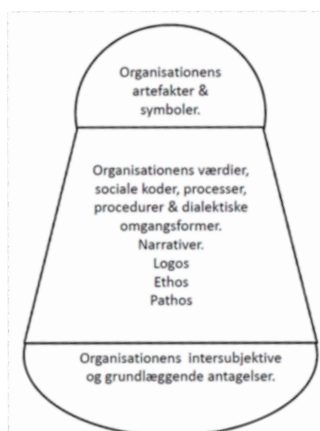
Hawthorn²¹ undersøgelser kan man straks spore en positiv ændring når man blot bruger tid på at gå i dialog med medarbejderne.

Når vi arbejder med kulturens omgangsformer, strukturer, værdier, dialogformer m.m. ser man umiddelbart en ændring i såvel sproget som adfærd. I dette forskningsprojekt påviste en analyse at ledelsen ikke var operationel og synlig, så en ny ledergruppe blev skabt, og 14 ledere blev til en ny ledergruppe på 5. Magtsymboler som f.eks. parkeringspladser til privilegerede ledere blev nedlagt. Ledelses magten blev uddelegeret og en bottom-up strategiproces blev iværksat, hvor man i en co-produktion og dialog skabte et bud på en ny vision og et bud på nogle nye fokusområder. De involverede medarbejdere var i processen præget af høj motivation og et oprigtigt ønske om forandring. Kulturen blev italesat og man fokuserede på de positive fællesforståelser af den overordnede kultur. Diskrepanser blev fremført, behandlet og fremme i lyset kunne man forholde sig til uenighederne. De enkelte afdelingsopdelte subkulturer blev også påvirket gennem deltagernes mange lokale indsatser. Kulturfænomener blev en del af hverdagsdialogerne.

Der er konstateret konkrete kvantitative og kvalitative forskelle og ændringer i de tre kulturanalyser. Analyserne påviser øget tryghed og større arbejdsglæde, samtidig med at flere og flere synes godt om den lokale ledelse. Det ER sket ændringer, selv om man ikke kan fremkomme med nogen mere håndgribelige tegn.

Som tiden går og projektet modnes, falder ledelsens fokus på kulturprojektet. På et tidspunkt udtaler topledelsen, at kulturarbejdet naturligvis er vigtigt, men såfremt man er i tvivl, så skal det understreges, at det er driften, vi lever af. Så man deltager i kulturarbejdet hvis man har tid. Kort tid efter at topledelsen meldte det ud, var der flere, der meldte sig ud af projektet, under henvisning til at det ikke var så vigtigt for vedkommendes leder. Enkelte fik direkte besked på, at de IKKE skulle arbejde mere på kulturprojektet.

²¹ Hawthorne-eksperimenterne, arbejds sociologiske eksperimenter og undersøgelser foretaget på virksomheden Hawthorne Works i Chicago 1927-32.



Figur 72. Når kulturen påvirkes kommer den ud af den naturlige balance eller ligevægt.

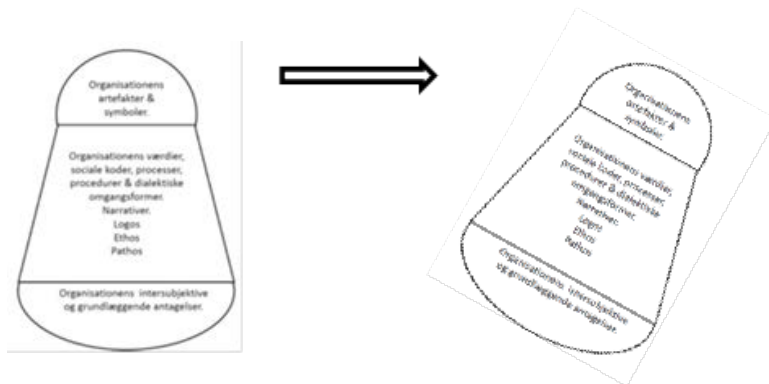
Magtperspektivet var nu ændret igen. Det, der før af nogle blev tolket som karrierefremmende, blev nu nedprioriteret. Var dem, der var med i starten med, fordi de gerne ville eller fordi de troede, det var karrierefremmende? Har deltagerne nu læst kulturen forkert? Var det der var rigtig i 2013 og 2014 ændret i 2015? Subjektets refleksion over fænomenet kultur skulle nu genskabes endnu engang. Kulturen er altså det subjekterne tænker om den.

Det har været påfaldende at se, hvordan motivationen og aktivitetsniveauet har ændret sig, og se hvordan det nu kun er kernen, de mest trofaste medforskere, der er tilbage i projektet. Nogle af medforskerne har investeret mange personlige ressourcer i projektet, og også var med for egen personlig udvikling. I andre store forandringsprojekter har man kunnet se hvordan man i de første perioder af et projekt får en markant ændring i såvel dialog som adfærd. Hvis perioden med ledelsens fokus og pres forsvinder, kan man se mange forskellige reaktioner. Nogle resignerer og udtaler, at det er, som det plejer at gå med forandringer i denne organisation. Andre bliver frustrerede og søger væk.

Kurt Levins forandringsmodel, med at skabe mere blivende forandringer gennem en styret forandringsproces i form af de tre faser, optøning – forandring – frysning, kan godt illustrere det, der sker med en kultur i sådanne cases. Hvis ledelsens pres på

kulturen pågår længe nok til, at frysningsperioden i kulturens nye niveau kan blive færdig, vil optøningen og genfrysningen jo betyde, at kulturen reelt er flyttet fra et sted til et andet. Er den periode til gengæld for kort, kan man se eksempler på at kulturen vipper tilbage til udgangspunktet igen. Levins perspektiv indikerer en opfattelse af en organisation som en selvstændig enhed der kan tøs op og fryses igen.

Det er jo ikke helt i tråd med mit fænomenologiske perspektiv, men når jeg alligevel gør brug af beskrivelsen, er det fordi at jeg gerne vil tage den metaforiske tilgang til forandringen og se organisationens subjekter som en samlet enhed.



Figur 73. En illustration af en kultur ude af balance p.g.a. massiv påvirkning

Lad os slå fast, at en organisation ikke har et liv i sig selv og ikke er en objektiv enhed, men består af subjekters handlinger, som er skabende og som samtidig vedligeholder og transformerer organisationen gennem sociale relationer (Clark & Fast, 2008). En organisation kan ikke anses som en selvstændig aktør med en egen selvstændig bevidsthed. En organisation er skabt af forskellige mennesker med subjektive forståelseshorisonter (Clark & Fast, 2008).

Når metafor modellen så alligevel kan bruges er det fordi den samler et ellers multi komplekst fænomen til et begreb som subjekterne kan anvende til at skabe en dialog om virkningerne af de kulturelle påvirkninger man udsættes for. Modellen er afprøvet i såvel MDT som i flere undervisningssituationer, og som en forståelsesmetafor giver det en mening, at se en reel påvirkning på kulturen. Martins tre perspektiver, integrations-, differentierings – og fragmenterings-perspektivet kan således være mulige at identificere, men den dynamiske påvirkning kan ikke ses umiddelbart. F.eks. kan en integrationskultur komme ud af balance som illustreret i fig. 73, ved en ledelses påvirkning, om det så resultere i varige ændringer eller bare kortvarige ubalancer er afhængig af ledelsens evne til at fokusere på forandringerne over længere tid, så de ønskede forandringer bliver aflejret.

KAPITEL 20. PERSPEKTIVERING

I dette afsnit vil jeg prøve at sætte nogle perspektiver på projektets resultater og forsøge at argumentere for de nye erkendelser vi har fået igennem processen. Vores læring er vores, men andre er velkomne til at forholde sig til vores erkendelser.

Når man når til enden med et 3-årigt Ph.d. forskningsprojekt kan man godt reflektere lidt over hvad denne anstrengelse har skabt af nye erkendelser for de involverede parter. Kan man skabe ny viden ud fra en enkeltstående case studie er vel også et relevant spørgsmål at stille.

Projektets videnskabelige perspektiv er fremlagt og beskrevet som et case studie, og metoden har været aktionsforskning. De erkendelser vi har skabt er unikke og skabt i et unik miljø, og gennem en abduktion fremkommer vi med nogle mulige forståelser og erkendelser, som måske kan inspirere andre til at anvende vores gjorte erfaringer.

Dette projekt har to relevante perspektiver som vi kan reflektere over, nemlig den aktionsmæssige tilgang med involveringen af medforskerne som skulle forske i egen praksis, og så forsøget på at påvirke en organisations oplevede kultur.

“To say that knowledge of science and practice are different is not to say that they stand in opposition for each other; rather they complement one another.” (Van De Ven, 2007, s3)

Vores sprog gør det muligt for os at reflektere og blive klogere på os selv og de fænomener vi sammen oplever. Man på indrømme at forståelse altid omfatter applikation af den forstående mening (Gadamer, 2007, s 316). Det, at vi har arbejdet med at involvere praktisk gennem vores medforskere, har skabt en validering, som vi ellers ikke ville have haft adgang til.

Havde vi valgt en mere traditionel forskningstilgang, som f.eks. en observerende og analyserende tilgang, ville vi ikke kunne have skabt de markante ændringer vi har skabt i MDT, men har vi også skabt et forskningsprojekt? Forskellen på praksis og videnskab er i dette case studie forsøgt udjævnet i form af et deltagerstyret aktionsforskningsprojekt.

I *Qualitative Research* håndbogen fra 2011, gengiver Bent Flyvbjerg sine 5 generelle misforståelser om Case Study research. (Flyvbjerg, 2011, s 302)

Misopfattelse nr. 1	Teoretisk generaliserbar viden er mere værdifuld en konkrete case fremstillet viden?
Misopfattelse nr. 2	Man kan ikke generalisere på basis af en individuel case, og derfor kan case studie ikke bidrage til videnskabelig vidensproduktion.
Misopfattelse nr. 3	Case Studie er mest egnet til at skabe hypoteser, altså som første trin et større forskningsprojekt, mens andre metoder er mere egnet til at teste sådanne hypoteser og dermed skabe nye teorier.
Misopfattelse nr. 4	Et case studie indeholder en bias omkring verifikation, som kan være en tendens til at bekræfte forskerens forforståelser.
Misopfattelse nr. 5	Det er ofte svært at opsummere og udvikle generelle forslag og teorier på baggrund af en enkelt case.

Misopfattelse nr. 1 om, at generaliserbar viden er mere værdifuld end konkret viden fra et specifikt og unikt case studie er så dybt funderet i rigtig mange forskere og praktikere, at man selv begynder at tvivle på ens bidrag. Hele den videnskabelige tradition, udspringer fra den positivistiske position, om at søge efter generaliserbare lovmæssigheder, som kan skabe ny viden. Men i den humane videnskab har man for længst indset at unikke mennesker i unikke organisationer må behandles anderledes end den naturvidenskabelige og mekaniske tilgang.

"Life cannot be understood as a machine, neither can it be explained merely as an organic system, because human life is what we experience in our activities and reflections as we live out our personal histories." (Dilthey in Clark & Fast, 2008, s 85)

Netop ved at studere en specifik case kan man få tilgang til nogle værdifulde indsigter, som man så efterfølgende kan efterprøve i andre kontekster.

I denne case har vi gjort os store anstrengelser med at beskrive casen og de gennemførte handlinger så detaljeret som muligt, så man bør kunne danne sig et indtryk af de konkrete handlinger og de hypoteser og metaforer vi har skabt igennem casen. De erkendelser vi er kommet frem til er sande for os, men er de også sande for dig? Vi kan påpege at aktionsforskningstilgangen i den grad har haft en signifikant påvirkning af organisationens deltageres kulturerkendelser, og de mange tilkendegivelser om at bevidstheden om, at kulturen er en mellemmenneskelig sproglig aktivitet må kunne finde anvendelse i andre cases end i denne, og dermed støtter vi at misforståelse nr. 2. også er en rigtig stor misforståelse eller forkert fordom.

“Often Action Research reports are called “mere storytelling” an insulting attempt to disqualify the general knowledge gained in a specific AR case.”
(Greenwod & Levin, 2007, s67)

Der er rigtig mange fordomme omkring den sociale forsknings natur. Dette resulterede i dette projekt i at AAU fik en henvendelse om ”Videnskabelig uredelighed” fra en veluddannet medarbejder i MDT.

”Sagen er den, at jeg ønsker at indgive en klage over Mogens Sparre, som arbejder på sin erhvervs Ph.D. hos os (MAN Diesel & Turbo)..... Sidst men ikke mindst tror jeg ikke universitetet vil endorsere uredelige forskningsresultater. Kan vi tale sammen inden jeg sender min klage ind til universitetet?” Udpluk fra mail.

Mange har i dag stadig en fordom omkring en forskers adfærd i en organisation. En forsker er en ”neutral iagttager”, som ikke skaber mere involvering end nødvendigt. For mange har det været en ny erkendelse, at en forsker kan optræde som en ligeværdig dialogpartner og kollega, og mange mener stadig ikke at det er forskning, når man i den grad bearbejder det felt man forsker i. Det har været en stor overraskelse, at der i dag er så ringe et kendskab til aktionsforskningens natur. Der blev heldigvis ikke indgivet nogen klage, og de ansvarlige ledere tog skarpt afstand fra den pågældende medarbejders henvendelse.

Forskningsdesignet sikrede, at der ikke blev gennemført indsatser eller igangsat handlinger fordi jeg som forsker, kunne finde det interessant.

“Doing scientific work is not copying methodological blueprints written up in textbooks, but applying research methods in the complex settings of the social world.” (Greenwood & Levin, 2007, 57).

Når vi vil forske i et social felt må vi på den ene side tilpasse os de muligheder casen tilbyder eller som er mulige, men samtidig må vi ikke overtage styringen og gøre medforskerne til forsøgskaniner i et forskningsprojekt. Med deltagerne som ansvarlige for indsatser og medansvarlige i alle abduktive erkendelser sikre vi os mod forskerens evt. forforståelser eller ønsker er styrende for processen.

Greenwood & Levin taler om, at der skabes en intern valid viden hos dem der skaber den, og så taler de om de eksterne valide erkendelser, som når man kan overbevise andre som ikke har deltaget i projektet om at vi har skabt valide resultater (Greenwood & Levin, 2007, s67). Dette er en mere kompleks opgave, netop fordi aktionsforskning er en sammenhængende proces mellem aktion og refleksion. Derfor er disse aktionsforskningsprojekter ofte beskyldt for at være storytelling, og naturligvis er arbejdet med narrativer vigtig, men gennem abduktion har vi også skabt og afprøvet nogle mulige forklaringsmetaforer, som ikke mindst deltagerne har fundet værdifulde.

“How can the outcome be integrated in a meaning construction process that creates new knowledge?” (Greenwood & Levin, 2007, s68).

Som Berger & Luckmann (1971) fremfører, er al viden socialt konstrueret, det betyder dog ikke at al viden er lige valid. Men netop i aktionsforskning og specifikt i dette projekt, er al abduktiv meningsskabelse fremført igennem en social proces, som sikrer at alle udsagn er efterprøvet igennem en refleksiv proces af de deltagende medforskere, og intet er gennemført fordi forskeren har fundet det interessant.

Medforskernes inddragelse sikrede, at der ikke blev genereret konklusioner som ikke først var behandlet af deltagerne. Denne proces har forsat helt frem til afleveringen. Forskningsdesignet med en fornyelse i form af at grupperne fik vetoret og vi fulgte et sæt dogmeregler for medforskernes arbejde, har været en stor succes, som i den grad skal anvendes i fremtidige projekter.

Da vi også valgte at sætte fokus på den naturlige personlige udvikling i form af NEO-PI R personanalyser fik deltagerne en enestående chance til at krydre arbejdet med personlig udvikling, og i forskningskontoret har mange igennem processen modtaget vejledning til diverse personlige og private uddannelsesprojekter. Den tillid der er opbygget gennem disse dialoger har også haft en meget signifikant indflydelse omkring det forhold at arbejde med at nedbryde positioneringen mellem forsker og de deltagende subjekter.

Kulturanalyserne 1,2 og 3 havde også en overraskende god effekt på processen omkring dialogerne om hvorvidt vi havde den kultur vi gerne ville understøtte. Da analyserne blev fremlagt i MDT var de forinden bearbejdet af medforskerne, men de blev alle tre fremlagt uden egentlige værdiladede konklusioner. Ved at undlade at vurdere resultaterne og tillægge nogle af resultaterne en positiv eller negativ værdi, forsøgte vi at skabe så "rene data" som muligt. Formålet var, at de skulle danne baggrund for at man i de mange ledergrupper kunne vælge at drøfte analysernes resultater, hvilket lykkedes i særdeleshed, og bekræftet igennem de mange kvalitative tilbagemeldinger. Mange meldte tilbage at de ikke forstod hvorfor vi ikke behandlede og kommenterede data, men efterfølgende kunne de godt se formålet jo netop var, at de selv skulle tillægge analyserne egne erkendelser.

I kulturanalysens udfaldsrum skabte vi nogle teoretiske forklaringsmodeller eller metaforer, som vi testede på andre i organisationen ved at konfrontere dem med vores nye forklaringsmodeller. Kunne vi forklare den frygt analyse 1 og 2 fremstillede? Var der en sammenhæng mellem den frygt og så de erfaringer organisationens medlemmer havde med de mange ledelsestiltag de havde været udsat for igennem de sidste 10 år? Igennem disse konfronterende fremlæggelser kunne man godt opleve at enkelte fandt det ubehageligt, at vi ikke altid søgte

anerkendelse og det positive perspektiv. Analyserne og vores modeller skabte de helt nødvendige forstyrrelser i den ”daglige orden” som gjorde det interessant at tage de mange dialoger om de rejste emner.

Vores model med at en uventet eller overraskende ledelseshandling, som bryder medarbejderens umiddelbare forventning skaber stor modstand, afmagt og frygt. Det er en forklaringsmodel som jeg nu har anvendt i min undervisning på MBA og andre uddannelser på AAU, og den respons jeg modtager er overvejende positiv, og mange kan godt se relationen mellem uventet magtanvendelse og så skabelsen af frygt.

Joanne Martins tre modeller (fig 15, s136) til at beskrive en kultur mangler et dynamisk element, og modellen eller metaforen om at ”kulturen” i et kort øjeblik opfattes som et objekt der kan påvirkes, virker som en forklaring på hvorfor mange kan opleve at der er ”sket noget” med kulturen ret hurtigt efter at vi startede med projektet. Martin forholder sig til kulturens lag, men uanset hvilken interne struktur kulturen måtte have, kunne vi opleve at den nye fokus med projektets fokus på kultur, betød at alle lige pludselig talte om kultur, også i et omfang som ikke tidligere tilfældet. Når mange i en organisation taler om kultur bliver den present og nærværende. Enkelte talte om at al den kultursnak snart var ved at være for meget, men det stod klart for alle medforskerne at netop denne nye fokus betød, at vi begyndte at reflektere over vores ageren og dagligdag i et omfang, der betød en synlig og markant ændring i forhold til perioden før projektet. Denne umiddelbare forandring forklares ikke med Martins modeller, men vil kunne iagttages desuagtet hvilken af Martins strukturer, der måtte gælde.

”Vælte Peter” metaforen er en model som jeg som forsker har anvendt i flere år, og da den blev præsenteret for medforskerne fik den en afklarende effekt, og den blev faktisk en del af vores fælles intersubjektive sprog omkring kulturbegrebet. Enkelte havde dog indvendinger omkring modellens relevans. Selv om vi alle i dag er enige om at kultur er noget mennesker giver til hinanden, så er der også en intersubjektiv forståelse om at vi sammen kan skabe en stemning, som opleves som om at vi har udrettet noget, og vi kan alle føle en fælles begejstring, som hurtigt kan slås ned af en eller flere uheldige kommentarer fra ledelsen. Når metaforen ”Vælte Peter”

flytter sig er den et udtryk for vores intersubjektive forståelse af at vores kultur skaber et bagtæppe af erfaringer som påvirker vores umiddelbare domme og handlinger i vores daglige virke i organisationen. Når vi føler at kulturen er positiv bliver vi optimistiske og glade, og i næste øjeblik kan man opleve, som da den tyske ledelse midt i projektet udsendte nogle kraftige forringelser af personalegoder med tilbagevirkende kraft, bliver man med et opgivende og negative.

Nok er dette projekt afsluttet pr 1. november 2015, men MDT arbejder ufortrødent videre med de resultater vi skabte, og måske kom vi ikke derhen hvor vi gerne ville, men vi kom et sted hen. Kulturbestyrelsen har fået sin egen side på Site FRHs hjemmeside. Alle får rettigheder til at skrive og redigere. På siden vil blive lagt de 10 anbefalinger, referater fra møder m.m.

I aktionsforskning kan man ikke komme et forkert sted hen, man kommer derhen hvor man kommer, og så må vi tage bestik herfra.

Projektet er forsat levedygtigt, og den 6. januar 2016 afholdte ”Kulturbestyrelsen” et møde og besluttede at de forsat vi arbejde med følgende emner:

”At opsamle gode ideer og input fra organisationens medarbejdere til, hvordan vi får skabt den mest attraktive virksomhed mhp. videre bearbejdning og formidling for relevante beslutningstagere

At erfaringsudveksle omkring tiltag, initiativer og evt. udfordringer og muligheder vi er stødt på i arbejdet med at præge vores kultur

At dokumentere, hvad der i årets løb er sket inden for de enkelte anbefalinger mhp. at fremlægge ’årsberetning’ for Site Mng. Opfølgning sker kontinuerligt på de planlagte møder.

At ’tage temperaturen’ på de 10 anbefalinger

At udvælge relevante fokusområder og komme med forslag til, hvordan vi får ’rykket’ inden for dele af de 10 anbefalinger (’fyrtårne’), der mangler fokus eller som der kunne være værdi i at sætte yderligere fokus på ”

(Udpluk fra mødereferat 6. januar 2016)

Kulturen i MDT er i dag ikke den samme kultur som da vi startede projektet. Ingen kultur ville være det. Det enkelte subjekts erkendelse omkring kulturen er påvirket af hvordan man behandler hinanden og hvor meget der tales om kultur. Dette aktionsforskningsprojekt har sat så mange ringe i vandet (Visionen for de unge vilde) at kulturen altid vil have nogle aflejringer af denne proces. Der vil også være aflejringer af Valcon, og alle de andre projekter subjekterne hos MDT har været involveret i, men om den er gået fra at være en industrikultur til en servicekultur kan jeg ikke sige noget om, - det bestemmer dem der til enhver tid er ansat på MDT.

Dette aktionsforskningsprojekt har bidraget med en øget forståelse af kulturens skabelse og påvirkning af det enkelte individ, og den nye erkendelse om, at vi selv kan være medskabende på den oplevede virkelighed. En så markant påvirkning af det enkeltes forforståelse af kulturen, og den sociale forståelse af effekten af det vi siger og gør, har en markant påvirkning af det rum vi hver især skaber i vores bevidsthed. Hvis vi alle sammen begynder at fortælle hinanden, at vi har en videnskultur, vil vi så ikke opleve netop det?

”Den induktive metode bruges helt uafhængig af metafysiske antagelser og spekulationer over, hvordan de iagttagede fænomener opstår. Man prøver ikke at finde årsager til bestemte virkninger, men nøjes blot med at konstatere nogle regelmæssigheder. Det er således fuldstændig ligegyldigt, om man tror på den frie vilje eller ej, for at man kan fremsætte nogle forudsigelser vedrørende samfundslivet.” (Gadamer, 2007, s10)

LITTERATURLISTEN

- | | | |
|--------------------------------------|------|--|
| Adkins, B., & Caldwell, D. | 2004 | Firm or subgroup culture: Where does fitting in matter most?, <i>Journal of Organizational Behaviour</i> , 25, pp. 969-978. |
| Aagaard Nielsen, Kurt | 2009 | Aktionsforskningens videnskabsteori. Kapitel i Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. 2. udgave 4 oplag. (S 517-544) Roskilde Universitetsforlag. |
| Ashforth, B.E. & Mael, F.A. | 1998 | The power of resistance: Sustaining valued identities. Pp.89-119 in Kramer & Neale (eds.), <i>Power and Influence in Organizations</i> . Sage |
| Alvesson, Mats | 2013 | Understanding organizational Culture. 2. edition. Sage. |
| Andersen, Niels Åkerstrøm | 1999 | Diskursive analysestrategier. Samfundsvidenskaberne. |
| Argyris, Chris & Schön Donald | 1996 | Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice, Addison-Wesley Publishing Company. |
| Avelino, Flor & Rotmans, Jan | 2009 | Power in Transition. An Interdisciplinary Framework to Study Power in Relation to Structural Change. <i>European Journal of Social Theory</i> 12(4): 543–569 |
| Bakke, Jørgen Frode & Fivelsdal Egil | 2002 | Organisationsteoriens klassikere. Handelshøjskolens Forlag. |
| Balogun, Julia and Johnson, Gerry | 2004 | Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking
<i>The Academy of Management Journal</i> Vol. 47, No. 4, pp. 523-549 |
| Bargal, David | 2006 | <i>AR Journal</i> Volume 4(4): 367–388, SAGE Publications
London, Thousand Oaks CA, New Delhi |
| David Barry and Michael Elmes | 1997 | Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategic Discourse
<i>The Academy of Management Review</i> , Vol. 22, No. 2, pp. 429-452 |

- | | | |
|--|------|---|
| Bartunek, J. M | 1984 | Changing interpretive schemes and organization restructuring: the example of a religious order, <i>Administrative Science Quarterly</i> , 29(3) 335-372 |
| Berger, Peter & Luckmann Thomas | 1981 | The Social Construction of reality. Peregrine Books. |
| Berger, Peter & Luckmann Thomas | 2003 | Den sociale konstruktion af virkeligheden. Akademisk forlag |
| Birkler, Jacob | 2009 | Videnskabsteori. 1. Udgave. 6. Oplag. Munksgaard Danmark. |
| Bourdieu, Pierre | 1989 | 'Social Space and Symbolic Power'. <i>Sociological Theory</i> , Vol. 7, No. 1., pp. 14-25. (SS & SP) |
| Bourdieu, Pierre | 1996 | "Refleksiv sociologi", Hans Reitzels Forlag, København |
| Bourdieu, Pierre | 1998 | Om TV og journalistikkens magt", Tiderne Skifter, København |
| Bourdieu, Pierre. | 2009 | Af praktiske grunde: omkring teorien om menneskelig handel. Hans Reitzel, 5. oplag |
| Bourdieu, Pierre | 2007 | Den praktiske sans. (2007) 1. udgave. Hans Reitzels Forlag |
| Brøgger, Benedicte / Eikeland, Olav | 2009 | Turning to practice with Action Research. Peter Lang |
| Brydon-Miller, Mary, Greenwood Davydd, Maguire, Patricia . | 2003 | Why action research? Sage. |
| Bryman, Alan | 2008 | Social Research. Third edition. OXFORD PRESS |
| Buchanan, D. & Dawson, P. M. | 2007 | Discourse and audience: organizational change as multi-story process. <i>Journal of Management Studies</i> , 44 (5), 669-686. |
| Canato, Anna, Ravasi, Davide and Phillips, Nelson | 2013 | Coerced Practice Implementation in cases of low cultural fit. <i>AOM Management Journal</i> Vol 56, Nr. 6 (1724-1753) |
| Clark, W. W. & Fast, M | 2008 | Qualitative Economics – Toward a Sciences of Economics. Chipping Norton: Coxmoor Publishing Company |

- | | | |
|---|------|--|
| Craig, Dorothy Valcarcel | 2009 | Action Research Essentials. 2009. John Wiley & sons Inc. |
| Christiansen, John K, Wellendorf, Morten, Vesth, Hanne. | 2004 | Samspil mellem virksomheder og forskning gennem aktionsforskning. Vidensproduktion i mode 2. Ledelse & erhvervsøkonomi, 3/2004. S 193 - 206 |
| Crossley, Nick | 1996 | Intersubjektivitet, The fabric of Social Becoming. Sage Publications |
| Deal T. E. and Kennedy, A. A | 1982 | Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Harmondsworth, Penguin Books, 1982 |
| Denison, Daniel, Nieminen, Levi & Kotrba, Lindsey. | 2012 | Diagnosing organizational Cultures; A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. European Journal of Work and Organizational Psychology. Vol 23, Nr 1 (145-161) |
| Dent, Erik B & Goldberg, Susan Galloway. | 1999 | Challenging "Resistance to Change". Journal of Applied behavioral Science. |
| Denzin N.K and Lincoln Y.S. | 2011 | The SAGE Handbook of Qualitative Research. 4. Th ed. |
| Doherty, Cock, Rehn & Ashcraft | 2013 | 'New Sites/Sights: Exploring the White Spaces of Organization', Organization Studies, vol. 34 (10), 1427-1444. |
| Drejer, Anders & Printz, Louis | 2004 | Luk op. Nye strategier i en brydningstid. JP Bøger. |
| Drucker, Peter Ferdinand | 1988 | New Realities. Heinemann Professional Pub. |
| Duus, Husted, Kildedal m fl | 2012 | Aktionsforskning. Samfundslitteratur |
| Eagleton, Terry | 1991 | "Terry Eagleton - Ideology an Introduction" VERSO London • New York |
| Fast, Michael | 2008 | Kvalitativ metodologi & vidensproduktion. Working Paper Series No. 14, Department of Business Studies, Aalborg University. |
| Feilberg, Casper | 2015 | Dannelsen af en psykologisk og videnskabelig habitus hos psykologistuderende. Hverdagslivets Socialpsykologi, Institut for Psykologi og Uddannelsesforskning, RUC |
| Fiss, Peer C and Zajac, Edward | 2006 | The Symbolic Management of Strategic Change. Sensegiving via Framing. AOM Management Journal Vol 49, Nr. 6 (1173-1193) |

- | | | |
|--|------|---|
| Flyvbjerg, Bent | 2011 | The Sage Handbook of Qualitative Research, 4th Edition (Thousand Oaks, CA:Sage, 2011), Chapter 17, pp. 301-316."Case Study," in Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln,eds. |
| Foucault, Michel | 1979 | The Birth of Biopolitics: Lectures at the Collège de France. 1978—79. |
| Foucault, Michel | 1980 | Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977. 1st ed. New York: Pantheon Books |
| Frost, More, Louis, Lundberg and Martin | 1991 | Reframing organizational Culture |
| Fuglsang, L & P. Bitsch Olsen (Eds.) | 2009 | Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne: På tværs af fagkulturer og paradigmer. Roskilde Universitetsforlag. 2. udgave 4. oplag. |
| Gadamer, Hans-Georg | 2007 | Sandhed & Metode. Academica |
| Gadamer, Hans-Georg | 2008 | Philosophical Hermeneutics. Translated by D. Linge. California Press |
| Geertz, Clifford | 1993 | The interpretation og cultures. Fontana Press |
| Gergen, Kenneth J | 2012 | Virkeligheder og relationer.2, udgave. 3. Oplag. Dansk Psykologisk Forlag. |
| Giddens, Anthony | 1995 | Politics, Sociology and Social Theory: Encounters with Classical and Contemporary Social Thought. Cambridge. Polity |
| Gioia, D. A. Chittipeddi, K. | 1991 | Sense making and Sense giving in Strategic Change Initiation. Strategic Management Journal, Vol. 12, 443-448. |
| Glasl, Frederik & Lievegoed, Frederich. | 1997 | Udviklingsledelse. Forlaget Ankerhus |
| Greenwood, D., & Levin, M. | 2007 | Introduction to Action Research, 2. Edition. Sage Publications Ltd |
| Goffman Erving. | 1992 | Vore rollespil i hverdagen. København: Hans Reitzels Forlag |
| Gramsci, A | 1971 | Selections from the prison notebook. (Hoare & G. Novell) Int. |
| Grosssley, Nick | 1996 | Intersubjectivity, The Fabric of Social Becoming. SAGE |
| Gullestrup, Hans | 1992 | Kultur, kulturanalyse og kulturetik. Akademisk forlag.2. oplag |
| Gullested, Marinanne; Hasse, Chatrine; Otto, Ton; Roepstoff, | 1999 | Antropologiens muligheder og metode i eget samfund. Dansk Etnografisk Forening |

Andreas; Spannow, Karen Ellen

- | | | |
|---------------------------------------|------|--|
| Hamel, Gary & Prahalad C K | 1994 | Competing for the Future. Harward Business School Boston |
| Hanna, David P. | 1988 | Designing Organizations for High Performance. Prentice Hall Organizational Development Series |
| Hanna, David P. | 1990 | Designing Organizations for High Performance, The Executive Vol. 4, No. 1, pp. 94-96 |
| Hasse, Cathrine | 2012 | Kulturanalyse I organisationer. samfundslitteratur |
| Hatch, Mary Jo | 1993 | The dynamics of organizational culture. Academy of Management Review 1993, vol 18, no 4, 657-693 |
| Hertel, Frederik & Fast, Michael | 2015 | Ledelsesfilosofi og praksis. Dilemmaer og paradokser. Aalborg Universitetsforlag |
| Hildebrandt, Steen. | 2013 | Artikel I Mandag morgen. Lav en mulighedsformulering |
| Husserl, Edmund | 2001 | Logical Investigation, Bind 2. Routledge |
| Høgh-Olesen, Henrik | 2001 | Offeret, gaven og mødet – brudstykker af socialitetens historie. Journal of Anthropological Psychology No. 9, 2001 |
| Jacobsen, Dag Ingvar & Thorsvik, Jan | 2004 | Hvordan organisationer fungerer. Hans Reitzels forlag. |
| Jensen, Anders F. | 2002 | Overvågning og straf. Foucault, Michel ([1975] 2002), Det lille forlag. |
| Jørgensen, Marianne W. Jørgensen m fl | 1999 | Diskursanalyse. 10. oplag 2013. RUC Universitetsforlag. |
| Kaplan, Robert S. & Norton, David P. | 1998 | The Balanced Scorecard. Sådan bygges der bro mellem vision, værdier og strategier. Børsens forlag. |
| Keller, K. D | 2006 | Keller, K. D. (unpub.). Fænomenologisk forskningsmetode. Forelæsning i kurset Kvalitativ metode på psykologistudiet ved Aalborg Universitet. |
| Keller, K. D. | 2012 | Den menneskelige eksistens. Introduktion til den eksistentielle fænomenologi. Aalborg Universitetsforlag. |
| Kirkeby, Ole Fogh | 2001 | Organisationsfilosofi. Samfundslitteratur |
| Kirkeby, Ole Fogh | 2006 | Begivenhedsledelse og handlekraft. |

- Børsens forlag.
- Kierkegaard, Søren 2012 Søren Kierkegaards Skrifter (SKS), København: Gads Forlag.
- Kotter, John P 1997 I spidsen for forandringer. Asschenfeldts forlag.
- Koselleck, Reinhart 2007 Begreber, ti dog erfaring. Hans Reitzels forlag. Oversat af Jens Busck.
- Kristensen, Ole Steen, 2001 Organisationen som kulturelt fænomen. Psyke & Logos, Vol 22 s 303-321.
- Kristiansen & Bloch-Poulsen, 2011 Participation som magtmekanisme - mellem Marianne & Jørgen constraint og empowerment i organisatorisk (inter)aktionsforskning
- Kvale, Steiner 1997 En introduktion til det kvalitative forskningsinterview. Hans Reitzels Forlag, København
- Langley, Ann, Tsoukas, 2013 Proces studies of Change in organization Haridimos & Van De Ven, and Management. AOM Management Andrew. Journal, Vol 56, Nr.1, 1-13.
- Laursen, Martin Holmgaard 2004 Abduktiv undervisning og læring. www.Abduktiv.dk
- Lewin, Kurt Zadek 1946 'Action research and minority problems'. In Lewin, G. W. (Ed.), Resolving Social Conflict. London: Harper & Row.
- Luhmann, Niklas 1979 Trust and Power. John Wiley and Sons.
- Luhmann, Niklas 1995 Autopoiesis 2 : udvalgte tekster. Politisk revy.
- Lüscher, Lotte S and Lewis, 2008 Organizational Change and Managerial Marianne W. Sensemaking. AOM Management Journal Vol 51, Nr 2 (221-240)
- Løgstrup, Knud Ejler Christian 2012 4. udgave. Den etiske fordring. Løgstrup Biblioteket, KLIM
- Maitlis, Sally and Lawrence, 2007 Triggers and enablers of sensegiving in Thomas B. organizations. AOM Management Journal. Vol 50. Nr. 1 (57-84)
- March, James G 1995 Fornuft og forandring. Samfundslitteratur. 1. Udgave.
- Martin, Joanne 1985 Can organizational culture be managed in Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin. Organizational Culture, p 189-199, Sage
- Martin, Joanne 1991 Reframing Organizational Culture in Frost, Moore, Louis, Lundberg & Martin. Sage
- Martin, Joanne 1992 Cultures in Organizations. Oxford

- | | | |
|---|------|--|
| | | University Press |
| Maturana, Humberto R. & Pörksen, Bernhard | 2011 | Fra væren til handlen. Forlaget Mindspace. 2011. |
| McNiff, Jean & Whitehead, Jack | 2005 | All You need to know about Action Research. Sage Publications |
| Mead, George Herbert | 1967 | Mind, Self & Society. The University of Chicago Press |
| Mead, Margaret | | |
| Merleau-Ponty, Maurice | 1968 | The Visible and the Invisible. Northwestern University Press |
| Mintzberg, Henry | 2009 | Managing, Berrett-Koehler Publishers |
| Morgan, Gareth | 1993 | Imaginization – The art of creative management. Sage Publications |
| Morgan, Gareth | 2006 | Images of Organization. Sage Publications |
| Morsing, Mette & N.C. Nickelsen | 1999 | Vandring af viden. Dansk Industri |
| Mortensen, John | 2013 | Livsverden og fænomenologi I den modern sociologi. Frydenlund |
| Nohria, Nitin; Joyce William & Roberson, Bruce | 2003 | What Really Works, HBS, July 2003. Harward, Bunissess Review. |
| Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka | 1995 | The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press. |
| Nygaard, C | 2005 | Introduktion til samfundsvidenskabelige analysemetoder. Samfundsvidenskabelige analysemetoder, (pp. 9-20). Samfundslitteratur. |
| O'Doherty, Damian, De Cock, Christian, Rehn Alf and Ashcraft, Karen Lee | 2013 | Exploring the White Space of Organization. Organization Studies, SAGE. |
| Orton, J. Douglas and Weick, Karl E. | 1990 | Loosely Coupled Systems, AOM review Vol 15. Nr. 2 2003-223. |
| Ouchi, William G | 1979 | A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. Management science, vol. 25, no 9, September 1979 |
| Peirce, C | 1992 | The Essential Peirce. Indiana University Press, Bloomington and Indianapolis, bd. 1 & 2. |
| Pettigrew, Andrew, Woodman, Ricard and Cameron, Kim S | 2001 | Studying organizational change and development. AOM Management Journal Vol 44 (697-713) |
| Popper, Michael And Lipshitz, | 1998 | Organizational Learning. Mechanisms, |

- | | | |
|---------------------------------------|------|--|
| Raanan. | | Culture and Feasibility. Organizational Behavior, Sage |
| Porter, Michael | 1985 | Competitive Advantage. |
| Platon | 1992 | Menon I: Platon Skrifter. H., Hans Reitzels Forlag, København, bd. 2. |
| Rahbek, B. | 1997 | Når mennesket undrer sig. Centrum, 2. udgave |
| Ravasi, Davide & Schultz, Majken | 2006 | Responding to organizational Identity Treats. AOM Management Journal. Vol 49, nr 3 (433-458) |
| Rayner, C., Hoel, H., & Cooper, C. L. | 2002 | Workplace Bullying. London: Taylor & Francis. |
| Reason, Peter & Bradbury, Hilary | 2008 | The SAGE Handbook af Action Research. Second Edition |
| Sartre, Jean-Paul | 2013 | Væren & Intet. Forlaget Philosophia |
| Sartre, Jean-Paul | 2002 | Eksistentialisme er en humanisme |
| Scharmer, Claus Otto | 2010 | Teori U, Forlaget Ankerhus. 3 udgave |
| Schein, Edgar H. | 1994 | Organisationskultur og ledelse. Valmuen. |
| Schiermer, Bjørn | 2013 | Fænomenologi. Teorier og metoder. Hans Reitzels Forlag |
| Schneider, William | 1999 | The Reengineering Alternative. A plan for making your culture work. McGRAW-Hill |
| Schön, Donald A | 1983 | The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action London. Temple Smith. |
| Schön, Donald A | 1995 | The new scholarship requires a new epistemology Change, November/December, 2734. |
| Schutz, Alfred | 2005 | Hverdagslivets sociologi. Hans Reitzels Forlag. |
| Schultz, Majken | 1995 | Kultur I organisationer. Handelshøjskolens forlag. 1. udgave 3. oplag. |
| Schultz, Majken & Hatch, Mary Jo | 2005 | Building theory from practice. STRATEGIC ORGANIZATION Vol 3(3): 337-348. Sage Publications |
| Senge, Peter M. | 1999 | Den femte diciplin. KLIM. |
| Skjervheim, H. | 1957 | Deltager og tilskuer. Oslo Universitet |
| Sonenshein, Scott | 2010 | We're changing – or are we? AOM, Management Journal. Vol 53 Nr.3. (477-512) |
| Swartz, David | 1997 | Culture & Power: The Sociology of Pierre Bourdieu. University of Chicago Press. |

- | | | |
|--|------|--|
| Thielst, Peter | 2002 | Man bør tvivle om alt - og tro på meget |
| Tække, Jesper & Paulsen, Michael | 2008 | Luhmann & Organisationer. Forlaget UP |
| Voet, J. van der, Groeneveld, S.M. & Kuipers, B.S. | 2014 | Talking the talk or walking the walk? The leadership of planned and emergent change in a public organization. Journal of Change Management, 14(2). 171-191 |
| Van de Ven, Andrew H | 2007 | Engaged Scholarship. A guide for Organizational and Social Research. Oxford |
| Vestergaard, Bo | 2013 | Fair Proces. www.fairproces.dk |
| Weick, Karl E. | 2009 | Making Sense og the Organization. Volume Two. Wiley And Sons Ltd. |
| Zahavi, D | 2013 | Fænomenologi. 1. udgave 5. oplag. Samfundslitteratur. Roskilde Universitetsforlag |

ISSN (online): 2246-1256
ISBN (online): 978-87-7112-488-0

AALBORG UNIVERSITETSFORLAG